Situation und Konsequenzen des organisatorischen Entscheides

INAUGURALDISSERTATION
ZUR ERLANGUNG DER WÜRDE EINES
DOCTOR RERUM POLITICARUM
DER RECHTS- UND
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER UNIVERSITÄT BERN

VORGELEGT VON

ERIC RETO BUCHLI

VON SAFIEN GR

1977

1978
difo-druck · D-8600 Bamberg

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548108_0020

Situation und Konsequenzen des organisatorischen Entscheides

INAUGURALDISSERTATION
ZUR ERLANGUNG DER WÜRDE EINES
DOCTOR RERUM POLITICARUM
DER RECHTS- UND
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER UNIVERSITÄT BERN

VORGELEGT VON

ERIC RETO BUCHLI

VON SAFIEN GR

1978
difo-druck · D-8600 Bamberg

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Die Fakultät hat diese Arbeit am 7. Juli 1977 auf Antrag von Prof. Dr. Walter Müller als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

Meiner Frau
in Dankbarkeit

Inhaltsverzeichnis

I DAS ORGANISATORISCHE ENTSCHEIDPROBLEM 13

1 Unternehmung, Organisation und Entscheidproblem 13

11 Die Unternehmung 13

12 Die Organisation der Unternehmung 14

13 Der Organisator 17

14 Das Entscheidproblem des Organisators 18

15 Die gewählte Begriffsbildung aus der Sicht der betriebswirtschaftlich und soziologisch orientierten Organisationsliteratur 19

2 Das Entscheidproblem aufgrund des Konzepts der objektiven Rationalität 23

3 Das Entscheidproblem aufgrund des Konzepts der begrenzten Rationalität 26

4 Heuristische Regeln zur Lösung des Entscheidproblems 31

II DIE ENTSCHEIDSITUATION DES ORGANISATORS 34

1 Das Bild der Entscheidsituation 34

11 Ein allgemeines Modell der Entscheidsituation 34

12 Die Einführung von Zwischenvariablen 38

2 Die Unternehmungsergebnisse 40

21 Die Ergebnisse der Gesamtunternehmung 40

22 Die Ergebnisse von Subsystemen der Unternehmung 41

221 Die Bildung von Unternehmungssubsystemen nach der Regel des Organisierens "von oben nach unten" 41

222 Sonderprobleme bei der Erfassung von Leistungseinheiten gegebener Unternehmungen 44

223 Die Ergebnisse der Unternehmungssubsysteme 45

3 Die Bestimmungsfaktoren der Unternehmungsergebnisse 46

31 Die Unternehmungsziele 46

311 Basis- und abgeleitete Ziele 46

312 Die Ziele der obersten Leistungseinheit 48

3121 Die Formulierung von Teilzielen für die oberste Leistungseinheit und ihre Subsysteme 48

3122 Die funktionsbereichsbezogene Formulierung von Teilzielen 50

32 Die ergebnisrelevanten Merkmale der Unternehmung im Ueberblick 51

321 Zum Begriff der ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale 52

3211 Der Begriff 52

3212 Die ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale 52

3213 Die symptomatischen Unternehmungsmerkmale 53

322 Allgemeine Darstellung der ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale 54

323 Entscheidbezogene Darstellung der ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale 58

33 Die Instrumente zur Beeinflussung der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale 61

331 Der Führungsstil 62

332 Die Aktionsvariablen des Organisators 64

3321 Die organisatorischen Instrumente im einzelnen 64

3322 Die Instrumente zur Verwirklichung der formalen Organisation 65

3323 Organisatorische Grobalternativen 66

3324 Die zeitliche Dimension der organisatorischen Alternativen 67

333 Die Instrumente des Personalwesens und die Investitionsentscheide 68

3331 Die Instrumente des Personalwesens 69

3332 Die Investitionsentscheide 70

334 Das Verhältnis der Instrumente zueinander 70

34 Die Umwelt als Bestimmungsfaktor der Unternehmungsergebnisse 71

4 Die Kontrollierbarkeit der Bestimmungsfaktoren der Unternehmungsergebnisse 74

III DIE KONSEQUENZEN DES ORGANISATORISCHEN ENTSCHEIDES 78

1 Die Konsequenzen des organisatorischen Entscheides im Ueberblick 78

2 Zur Erfassung, Messung und Bewertung der organisatorischen Konsequenzen 82

3 Die Aktivitätsergebnisse als Konsequenzen 85

31 Die Aktivitätsergebnisse der Subsysteme der obersten Leistungseinheit 85

311 Die oberste Leistungseinheit einer Unternehmung als Beispiel 85

312 Die Aktivitätsergebnisse der dem obersten Führungsdreieck unterstellten Abteilungen 87

3121 Die Erfassung der Aktivitätsergebnisse der Abteilungen 87

3122 Die Bewertung der Aktivitätsergebnisse der Abteilungen 91

3123 Die Verbesserungsbedürftigkeit der Aktivitätsergebnisse der Abteilungen 82

3124 Die Aktivitätsergebnisse der Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes 92

313 Die Aktivitätsergebnisse des obersten Führungsdreieckes als einer Gesamtheit 100

32 Die Aktivitätsergebnisse der Gesamtunternehmung 101

4 Die ergebnisrelevanten Merkmale der Unternehmung als Konsequenzen 105

41 Die Merkmale der Aktionsträger im Ueberblick 107

411 Die individuellen Leistungsdeterminanten 107

412 Die Leistungsfähigkeit der Aktionsträger 107

413 Die Leistungsbereitschaft der Aktionsträger 108

4131 Der Begriff 108

4132 Die Bestimmungsgründe der Leistungsbereitschaft 108

4133 Die Bedürfnisse im besondern 110

4134 Zur Erfassung der Leistungsbereitschaft 115

42 Die ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale dritter Ordnung 118

421 Die Verhaltensdispositionen und die Auslastung der Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes 118

422 Die Verhaltensdispositionen und die Auslastung der unterstellten Abteilungen 120

43 Die ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale zweiter Ordnung 121

431 Das Bild der Arbeitssituation im obersten Führungsdreieck und die Bewertung der Arbeitssituation 121

4311 Das Bild der Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes von der Arbeitssituation 121

4312 Die Bewertung der Arbeitssituation durch die Aktionsträger des obersten Führungsdreiecks 127

432 Das Bild der Arbeitssituation und die Bewertung der Arbeitssituation in den unterstellten Abteilungen 129

44 Die ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale erster Ordnung 131

441 Die Merkmale erster Ordnung der obersten Leistungseinheit 131

442 Die Merkmale erster Ordnung im obersten Führungsdreieck 134

443 Die Merkmale erster Ordnung in den unterstellten Abteilungen 138

5 Die Abgestimmtheit der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale 140

51 Die Uebereinstimmung der faktischen mit der formalen Organisation 141

52 Die interne Abgestimmtheit der faktischen Organisation 141

53 Die Abgestimmtheit der faktischen Organisation auf die Umwelt 144

54 Die Fähigkeit der Unternehmung zur Selbstanpassung 145

IV ANWENDUNG IM RAHMEN DES ORGANISATORISCHEN ENTSCHEIDPROZESSES 146

1 Die Auslösung der Reorganisation 148

2 Die Durchführung der Reorganisation 152

21 Die Detailanalyse der organisatorischen Entscheidsituation 152

22 Der Aufbau organisatorischer Grobalternativen 157

23 Der organisatorische Grobentscheid 160

24 Die Konkretisierung des organisatorischen Grobentscheides 163

25 Die Einführung der organisatorischen Lösung 164

3 Die Kontrolle der eingeführten organisatorischen Lösung 165

V ZUSAMMENFASSUNG 166

Anhang 171

Literaturverzeichnis 183

Abkürzungen 191

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Die Bestimmungsfaktoren der Unternehmungsergebnisse im Ueberblick 37

Abb. 2: Die Stellung der symptomatischen Unternehmungsmerkmale in der Ursache/Wirkungs-Kette der Unternehmung 54

Abb. 3: Die ergebnisrelevanten Merkmale der Unternehmung (allgemeine Darstellung) 56

Abb. 4: Die ergebnisrelevanten Merkmale der Unternehmung (entscheidbezogene allgemeine Darstellung) 59

Abb. 5: Organisatorische Ziel- und Konsequenzenkette 80

Abb. 6: Oberste Leistungseinheit einer Unternehmung 86

Abb. 7: Graphik zur Erfassung der Aehnlichkeit oder Gleichartigkeit der Outputs der einzelnen Abteilungen 90

Abb. 8: Vereinfachende Darstellung der Bestimmungsgründe der Leistungsbereitschaft 109

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1: Die Aktivitätsergebnisse der dem obersten Führungsdreieck unterstellten Abteilungen, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten 172

Tab. 2: Die Aktivitätsergebnisse je Aktionsträger des obersten Führungsdreiecks, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten 173

Tab. 3: Die Aktivitätsergebnisse je Funktionsbereich der Unternehmung, die Aktivitätsergebnisse der Gesamtunternehmung, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten 174

Tab. 4: Verhaltensdispositionen, Verhaltensindikatoren und Auslastung der Aktionsträger und Anlagen der obersten Leistungseinheit, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten 175

Tab. 5: Das Bild der Aktionsträger des obersten Führungsdreiecks von der Arbeitssituation, die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten 176

Tab. 6: Die Aufgaben je Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes im besondern, die Zufriedenheit mit den Aufgaben, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten 177

Tab. 7: Bedürfnisbefriedigungsgrade je Aktionsträger des obersten Führungsdreiecks, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten 178

Tab. 8: Die Bilder der Arbeitssituation, die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, die Bedürfnisbefriedigungsgrade der dem obersten Führungsdreieck unterstellten Abteilungen, dringliche Verbesserungsbedürfnisse 179

Tab. 9: Die ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale erster Ordnung im obersten Führungsdreieck, dringliche Verbesserungsbedürfnisse 180

Tab. 10: Die Abgestimmtheit der faktischen Organisation auf die übrigen ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale und auf die Umwelt, die Beeinflussbarkeit der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale 181

I DAS ORGANISATORISCHE ENTSCHEIDPROBLEM

1 UNTERNEHMUNG, ORGANISATION, ORGANISATOR UND ENTSCHEIDPROBLEM

11 Die Unternehmung

Unternehmungen seien verstanden als offene, komplexe und dynamische produktive soziale Systeme, die "als von Menschen geschaffene, reale Gebilde ... u.a. aus Menschen bestehen und den Zweck verfolgen, irgendwelche "Leistungen" für die menschliche Gesellschaft bereitzustellen".[1)]

Die Funktion der Unternehmung besteht in der zielgerichteten Auswahl - soweit eine Auswahl möglich ist - ihres Inputs und in der ebenso zielgerichteten Transformation dieses Inputs in Output. Das Transformationsverhalten der Unternehmung wird durch die Unternehmungsumwelt sowie durch unternehmungsinterne Massnahmen der Vergangenheit und Gegenwart beeinflusst. Dazu gehören die Massnahmen zur Beschaffung und zum Ersatz von Menschen und Anlagen, die Organisation und schliesslich die Massnahmen zur Führung der Menschen und zur Erhaltung ihrer Arbeitskraft, zum Unterhalt der Anlagen sowie zur Hebung der Leistungsfähigkeit von Menschen und Anlagen.

Die Instrumente zur Beeinflussung der Unternehmung werden in der Betriebswirtschaftslehre durch Teillehren behandelt: Durch die Lehre vom Personalwesen, die Investitionstheorie, die Or-

---

1) H. Ulrich (1970:134).[2)]

2) Zur Zitierweise: Die erste Zahl in der Klammer bezieht sich auf das Erscheinungsjahr des zitierten Werkes (gemäss Literaturverzeichnis), die zweite Zahl verweist auf die Seitenzahl in der angeführten Ausgabe.

ganisations- und Führungslehre. Zur Hebung der menschlichen Leistungsfähigkeit tragen weitere Teillehren wie zum Beispiel Absatzlehre, Produktionslehre und Finanzlehre bei, indem sie die Entscheid- und Ausführungsqualität der Unternehmung verbessern.

12 Die Organisation der Unternehmung

Eine für das Transformationsverhalten der Unternehmung wesentliche Variable ist die Unternehmungsorganisation. In Anlehnung an Hill/Fehlbaum/Ulrich[1] wird unter Organisation der Unternehmung die Gesamtheit der auf die Erreichung der Unternehmungszwecke und Unternehmungsziele gerichteten Regeln[2] verstanden, durch welche

- die Unternehmung strukturiert wird und
- die Aktivitäten der zur Unternehmung gehörenden Menschen, der Einsatz von Mitteln und die Verarbeitung von Informationen

geordnet werden.

Da die vorliegende Arbeit sich mit Unternehmungen befasst, werden die Begriffe Organisation und Unternehmungsorganisation als Synonyme verwendet.

Ist von einer Organisation im hier definierten Sinne die Rede,

---

1) W. Hill, R. Fehlbaum, R. Ulrich (1974:17).

2) W. Hill, R. Fehlbaum und P. Ulrich (1974:17) definieren die Organisation als Gesamtheit von Massnahmen, während Organisation hier abweichend als Gesamtheit von Regeln aufgefasst wird. Dies erlaubt unter anderem die Unterscheidung von durch die zuständigen Entscheidträger verbindlich erklärten Soll-Regeln (Massnahmen) und in Wirklichkeit angewandten Ist-Regeln.

muss jeweils noch näher umschrieben werden, ob es sich um die faktische oder um eine vorgestellte Organisation handelt. Als faktische Organisation sei die Gesamtheit der aus dem realen Transformationsverhalten der Unternehmung abstrahierbaren, in Wirklichkeit befolgten organisatorischen Regeln verstanden.

Vorgestellte Organisationen dagegen sind Gesamtheiten von auf gedanklicher Ebene formulierten organisatorischen Regeln. Wird eine bestimmte vorgestellte Organisation durch die zuständigen Entscheidträger der Unternehmung als verbindlich erklärt, soll diese als formale Organisation bezeichnet werden. Nach N. Luhmann ist die formale Organisation ein Komplex von formalen Erwartungen. "Sie besteht aus den Mitgliedsrollen, die das Verhalten definieren, das von einem Mitglied als solchem erwartet wird."[1)]

N. Luhmann unterscheidet das konkrete Handlungssystem, "das durch Verhaltenserwartungen verschiedenster Art geordnet ist, von seiner formalen Organisation als einer Teilstruktur formalisierter Erwartungen".[2)] Dieser Betrachtungsweise folgend kann die formale Organisation als Komplex formalisierter Erwartungen umschrieben werden, welcher die faktische Organisation mitbestimmt. Dabei werden die Aktionsträger, die Arbeitsmittel, die Objekte, die technologisch determinierte Prozessstruktur (d.h. die verfahrenstechnischen und sonstigen Bedingungen) sowie ein verfügbarer Raum-Zeit-Bereich als gegeben angenommen, so dass die Erwartungen sich auf die personale, temporale und lokale Struktur des aus der Gesamtheit aller zur Zielerreichung notwendigen Aktionen bestehenden Aktionsgefüges beziehen.[3)]

---

1) N. Luhmann (1964:38).

2) N. Luhmann (1964:28).

3) Vgl. J. Wild (1966:88-146, insbesondere 113, 119, 127, 131).

Die Unterscheidung zwischen faktischer und formaler Organisation lässt sich schon durch die theoretische Einsicht begründen, dass die faktische Organisation nicht notwendigerweise mit den Organisationsabsichten der zuständigen Entscheidträger der Unternehmung übereinstimmen muss. Aber auch in der Praxis wird man immer wieder erfahren können, wie stark sich die alltägliche betriebliche Aktivität von den Regeln unterscheiden kann, die für sie explizit - schriftlich oder mündlich - aufgestellt worden sind. Man wird feststellen, dass die ungenügende Unterscheidung der beiden Phänomene Unternehmungsleitungen nicht selten zur verhängnisvollen Annahme verleitet, die durch sie erlassenen organisatorischen Weisungen seien ab Datum ihres Erlasses auch betriebliche Wirklichkeit. Man wird beobachten, wie die Auskünfte der Unternehmungsangehörigen über die Organisation nicht mit deren tatsächlichem Verhalten übereinstimmen und wie beispielsweise tatsächliches Verhalten im Widerspruch zu schriftlich niedergelegten organisatorischen Regeln stehen kann.

So hat die gewählte Terminologie die Aufgabe, die unbewusste oder nur am Rande bewusste Verwechslung zweier Phänomene zu verhindern, die in aller Regel nicht ohne unerwünschte Konsequenzen miteinander verwechselt werden können. Sie erinnert daran, dass die Organisationsvariablen wohl in der einen oder andern Weise festgelegt werden können, dass aber die Uebereinstimmung der faktischen Organisation mit der formalen Organisation nicht ohne weiteres gewährleistet ist. Diese Einsicht ist bei ausgetrocknetem Arbeitsmarkt besonders bedeutsam: Es genügt in diesem Falle nicht, neue Vorschriften aufzustellen, ohne sogleich zu fragen, ob deren Einhaltung aufgrund der Verhältnisse erwartet werden kann. Diese Frage ist - abgesehen von moralischen und ethischen Ueberlegungen - deshalb so wichtig, weil die Unternehmung in Zeiten der Ueberbeschäftigung zur Durchsetzung ihrer Weisungen nicht die gleichen Zwangsmit-

tel in Händen hält wie in Zeiten der Unterbeschäftigung.

13 Der Organisator

Der Organisator wird als Aktor verstanden, welcher die faktische Organisation durch organisatorische Massnahmen - seine Aktionsvariablen - beeinflusst. Diese legen fest

- die formale Organisation als für die Unternehmung verbindliches Organisationsmodell sowie
- die Art und Weise, wie die formale Organisation verwirklicht werden soll.

Obwohl in Wirklichkeit die organisatorischen Massnahmen durch eine Mehrzahl von Entscheidträgern bestimmt werden, seien im Sinne einer vereinfachenden Annahme der Organisator als Einzelperson und der Organisationsentscheid somit als Individualentscheid behandelt. Diese Vereinfachung ist vertretbar, weil das besondere Interesse dieser Arbeit den Konsequenzen des organisatorischen Entscheides und nicht dem Prozess der Erarbeitung organisatorischer Lösungen gilt.

14 Das Entscheidproblem des Organisators

In allgemeiner Form lässt sich das Entscheidproblem des Organisators wie folgt fassen: Gesucht sind für die gegebene Unternehmung

- jene faktische Organisation, welche die Unternehmungsziele am besten erreicht sowie
- die zur Verwirklichung dieser faktischen Organisation erforderlichen organisatorischen Massnahmen.

Es kann sodann unterschieden werden zwischen Neuorganisation und Reorganisation. Da Neuorganisationen in der Organisationspraxis die grosse Ausnahme bilden, beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf den Fall der Reorganisation.

Die Reorganisationsaufgabe kann dem Organisator als Partialproblem vorgegeben werden. In diesem Falle ist aus dem Gesamtraum möglicher organisatorischer Regeln nur ein mehr oder weniger eng begrenzter Ausschnitt zu überprüfen und allenfalls zu verbessern. Als Beispiel für Partialprobleme sind etwa die Ueberprüfung der Organisation einer Produktionsabteilung, einer Absatzabteilung, des Informationssystems, des Transportsystems, eines Arbeitsablaufs und der Unternehmungsleitung zu nennen.

Im Falle umfassender Reorganisation hingegen gilt es, aus dem Gesamtraum möglicher organisatorischer Massnahmen die Aktionsvariablen so auszuwählen, dass sie die Ueberführung der gegebenen in jene faktische Organisation erlauben, welche die Unternehmungsziele am besten erreicht. Die weiteren Ueberlegungen gehen vom Problem der umfassenden Reorganisation aus, wobei das Schwergewicht auf der Leitungsorganisation liegt. Die Ausführungen lassen sich jedoch sinngemäss auch auf die partiellen Reorganisationsprobleme anwenden.

Die bisher hier vorgetragene Umschreibung des Entscheidproblems des Organisators geht davon aus, die zur Lösung aufgetragene Aufgabe sei klar als organisatorischer Natur identifiziert. Da diese Voraussetzung häufig nicht zutrifft, ist die richtige Formulierung des Entscheidproblems für die praktische Arbeit von entscheidender Bedeutung. In einer seiner Gestaltungsarbeit vorgeschalteten Phase der Grobanalyse hat der Organisator deshalb zusätzlich zu fragen, ob das aufgegebene Problem wirklich ein organisatorisches Problem ist oder ob nicht andere Unternehmungsinstrumente allein oder in Kombination mit organisatorischen Massnahmen wesentlich geeigneter wären, die der Reorganisation gesetzten Ziele zu erfüllen. Es muss unbedingt verhindert werden, dass organisatorische Massnahmen mit aller Akribie geprüft werden, während andere, viel wirkungsvollere Massnahmen nur deshalb ausserhalb des Betrachtungskreises liegen, weil eine herkömmliche und übernommene Aufgabenteilung in der Unternehmung es so fügt.

15 Die gewählte Begriffsbildung aus der Sicht der betriebswirtschaftlich und soziologisch orientierten Organisationsliteratur

Da sich in Literatur und Praxis verschiedenste Vorstellungsinhalte mit dem Begriff Organisation verbinden, sei die Begriffsbildung dieser Arbeit noch kurz unter dem Blickwinkel der betriebswirtschaftlich und soziologisch orientierten Literatur betrachtet.

Geht man die betriebswirtschaftliche Organisationsliteratur durch, so kann die auch hier übernommene Beschränkung des Betrachtungsgegenstandes auf das soziale Gebilde Unternehmung ganz allgemein festgestellt werden. Ferner bemerkt man, dass - auf einen groben Nenner gebracht - in der betriebswirtschaftlichen Literatur unter Organisation "ein System von Regeln"

verstanden wird, "welches die Verteilung einer Gesamtaufgabe auf die einzelnen Aufgabenträger bestimmt und die Erfüllung der Teilaufgaben koordiniert".[1)]

In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wurde bis gegen Ende der sechziger Jahre das Hauptgewicht auf die "Technik der integrativen Strukturierung" von Unternehmungen, auf die "freie Gestaltung als konstruktive gebildeschaffende Tätigkeit"[2)] und auf das dieser Tätigkeit entspringende System von Regeln gelegt. Wie J. Wild nach eingehender Untersuchung des Erkenntnisstandes der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre festhielt, wurde die Fragestellung "meist zu einseitig auf die möglichen Organisationsformen gerichtet, d.h. auf die logische Möglichkeitsanalyse des Organisierens abgestellt"[3)], "und zwar ohne die faktischen Auswirkungen organisationstruktureller Massnahmen gebührend zu berücksichtigen".[4)]

Bei dieser Betrachtungsweise wurden auch soziologische und psychologische Fragestellungen als nicht zum Erkenntnisobjekt der Organisationslehre gehörend aufgefasst[5)] und deshalb bewusst ausgeklammert.[6)]

In zunehmendem Masse wurde diese Argumentation jedoch als unbefriedigend oder zumindest überprüfenswürdig empfunden.
J. Wild stellte in seiner Suche nach möglichen Gründen für den unbefriedigenden Erkenntnisstand der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre unter anderem fest, man hätte "vor allem

---

1) Walter Müller (1976a:6).
2) Vgl. E. Kosiol (1962:22, 180).
3) J. Wild (1969b: Sp. 1279).
4) J. Wild (1967:573).
5) Vgl. E. Kosiol, N. Szyperski, K. Chmielewicz (1965:361).
6) Vgl. E. Kosiol (1962:5, 22).

auch zu prüfen, ob das strukturelle Aufgabenkonzept nicht zugunsten einer umfassenderen Verhaltenskonzeption der Organisation aufgegeben werden sollte". Er hielt es für möglich, dass u.a. "die selektive Abgrenzung der beschreibungs- und erklärungsbedürftigen Phänomene" ungeeignet sein könnte.[1] Aehnliche Ansichten vertraten E. Grochla[2] und P. Bendixen.[3]

Die neuere betriebswirtschaftliche Organisationslehre versucht, den vorgebrachten Einwänden Rechnung zu tragen. Sie geht damit den von J. Wild als Zukunftsperspektive aufgezeigten Weg: "es wird eine Integration anderer sozialwissenschaftlicher Fragestellungen und Erkenntnisse in die Untersuchungen, Modelle und Problembeschreibungen der Organisationslehre erfolgen, und zwar möglichst nicht lediglich in Form von Appendizes, sondern durch Einbeziehung als problemrelevante Variable, Parameter und Beziehungen".[4] So strebt E. Grochla unter Verwendung eines systemtheoretischen Ansatzes "eine Integration organisatorischen Wissens aus allen an der Organisationsforschung beteiligten Disziplinen" zu einer "Integrierten Organisationstheorie" an.[5] Ebenfalls als "Beitrag zur Ueberbrückung der Spaltung zwischen der verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre" verstehen Hill/Fehlbaum/Ulrich ihre Organisationslehre.[6]

Die Begriffsfassungen der vorliegenden Arbeit entsprechen der Betrachtungsweise der neueren betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Die Arbeit ist entscheidungsorientiert. Zur bes-

---

1) J. Wild (1967:569 f.).
2) E. Grochla (1969a: 1 ff., 22), (1972:14).
3) P. Bendixen (1969:600 ff.).
4) J. Wild (1969a:9).
5) E. Grochla (1972:15).
6) W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:5).

seren Durchdringung der für den Organisator wesentlichen organisatorischen Zusammenhänge verwendet sie den systemtheoretischen Ansatz. Ihr Begriffssystem erlaubt eine den Organisationsproblemen der Praxis adäquate Darstellung der Probleme und bildet eine tragfähige, umfassend angelegte Grundlage für Gestaltungsüberlegungen.

Im Unterschied zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre versteht die soziologische Literatur unter Organisationen "soziale Systeme mit einem angebbaren Mitgliederkreis, einer Vorstellung ihrer kollektiven Identität und Verhaltensprogrammen, die der Erreichung spezifischer Ziele dienen".[1] Aufgrund dieser Definition ist die Unternehmung eine Organisation. In dieser Arbeit steht der Begriff Organisation dagegen nicht für das reale soziale Gebilde Unternehmung als Ganzes, sondern nur für einen Teilaspekt dieses Gebildes.[2]

---

1) R. Mayntz und R. Ziegler (1969:467).

2) Vgl. H. Ulrich (1970:223, Fussnote 7).

2 DAS ENTSCHEIDPROBLEM AUFGRUND DES KONZEPTS DER OBJEKTIVEN RATIONALITÄT

Die bisherige Umschreibung des Entscheidproblems verlangt das Auffinden jener organisatorischen Massnahmen, welche zur Verwirklichung der die Unternehmungsziele am besten erfüllenden faktischen Organisation erforderlich sind. Da ein Entscheidproblem vorliegt, ist die Anwendbarkeit der Verhaltensempfehlungen der präskriptiven Entscheidungstheorie für den konkreten Entscheidfall zu prüfen.

Auf das Konzept der objektiven Rationalität wird deshalb eingetreten, weil die Vertreter der traditionellen präskriptiven Entscheidungstheorie ihre Verhaltensempfehlungen entweder vollständig oder doch in wesentlichen Aspekten nach diesem Konzept ausrichten. In Anlehnung an H.A. Simon[1] wird ein Entscheid "objektiv rational" genannt, wenn er gegebene Ziele tatsächlich maximiert bzw. optimiert.[2]

Soll "objektiv rational" entschieden werden können, muss ein Entscheidmodell aufgestellt werden. Im Entscheidmodell werden den einzelnen Alternativen ihre Konsequenzen zugeordnet, "wobei diese so zu umschreiben und zu bewerten sind, dass mit Hilfe der Entscheidmaxime die Aufstellung einer Rangordnung der Alternativen möglich wird".[3]

Nach dem Konzept der objektiven Rationalität werden zur Aufstellung des Entscheidmodells Informationen über folgende Grössen benötigt:

---

1) Vgl. H.A. Simon (1957b:76).
2) Vgl. W. Kirsch (1970:62 f.).
3) Walter Müller (1976b:25).

1. Die Ziele bzw. die Entscheidungskriterien.[1)]

2. Alle offenstehenden Handlungsalternativen. "Eine Alternative kann dabei eine bestimmte Aktion oder eine Sequenz von Aktionen sein. Eine Handlungsalternative kann jedoch auch eine Strategie darstellen. Im Falle einer Spielsituation beinhaltet eine Strategie eine genaue Angabe, welche Züge jeweils bei alternativen Gegenzügen oder Umweltsituationen durchgeführt werden."[2)]

3. Die möglichen Umweltsituationen.

4. Die Sicherheit bzw. die Unsicherheit des Eintrittes der möglichen Umweltsituationen.[3)]

5. Die Ergebnisfunktionen. "Jeder Alternative sind - je nach Eintreten der Umweltsituation - Ergebnisse (Konsequenzen, pay-offs) zugeordnet. Diese Zuordnung wird durch die Ergebnisfunktion $\left[e = \varphi(a,s)\right]$ beschrieben. Die Ergebnisse können auch als die Konsequenzen hinsichtlich der Erreichung eines Zieles oder als Zielerreichungsgrade interpretiert werden."[4)]

6. Die von der Entscheidungstheorie für den rational entscheidenden Aktor zur Verfügung gestellten Entscheidungsregeln. "Eine Entscheidungsregel gibt an, welche Alternative bei gegebenen Ergebnissen - und evtl. gegebenen Eintrittswahrscheinlichkeiten - jeweils anderen vorgezogen wird."[5)]

Ein bedeutender Teil der entscheidungstheoretischen Literatur befasst sich vor allem mit Fragen formaler rationaler Entscheidungslogik und geht deshalb kaum auf die Probleme der Infor-

---

1) Vgl. Walter Müller (1976b:8-13).
2) W. Kirsch (1970:27).
3) Vgl. W. Kirsch (1970:29).
4) W. Kirsch (1970:28).
5) W. Kirsch (1970:40).

mationsbeschaffung ein. Die Ziele, die Alternativen, die Umweltsituationen und ihre Eintretenswahrscheinlichkeiten sowie die Ergebnisfunktionen werden dann als gegebene Grössen angenommen, von denen ausgehend der Aktor seinen Auswahlentscheid zu treffen hat.

Aufgrund des Konzepts der objektiven Rationalität lässt sich das organisatorische Entscheidungsproblem wie folgt präziser fassen: Gesucht sind für die gegebene Unternehmung

- jene faktische Organisation, welche die Unternehmungsziele tatsächlich maximiert bzw. optimiert sowie
- die zur Verwirklichung dieser faktischen Organisation erforderlichen organisatorischen Massnahmen.

3 DAS ENTSCHEIDPROBLEM AUFGRUND DES KONZEPTS DER BEGRENZTEN RATIONALITÄT

Dem Organisator ist es aus Gründen der Wirtschaftlichkeit in der Regel nicht möglich, den Anforderungen des Konzepts der objektiven Rationalität zu genügen. Und selbst dann, wenn der für den objektiv rationalen Entscheid erforderliche Aufwand grundsätzlich in Kauf genommen würde, müsste doch häufig damit gerechnet werden, dass nur ein Teil der nötigen Informationen beschafft werden könnte. So ist namentlich die Formulierung operationaler Teilziele, welche die maximale bzw. optimale Erreichung der Unternehmungsziele gewährleisten sollen, eine kaum lösbare Aufgabe. Die organisatorischen Konsequenzen können beim heutigen Erkenntnisstand der Organisationstheorie in vielen Fällen nur teilweise in der geforderten Qualität ermittelt werden. Die Bildung von Gesamtkonsequenzen erfordert die Unabhängigkeit der einzelnen Konsequenzenarten[1] und ein äusserst hochentwickeltes Differenzierungsvermögen des Organisators. Es sind somit primär Wirtschaftlichkeitsüberlegungen sowie die in der Regel nur sehr unbefriedigende Informationssituation, welche nach einer der Entscheidsituation des Organisators angemesseneren Problemformulierung verlangen.

Eine Entscheidsituation kann wohl-definiert oder schlecht-definiert sein. Wohl-definiert ist sie dann, wenn sie eine operationale Definition des Problems, ein für die Problemlösung ausreichendes Modell der Entscheidsituation sowie ein algorithmisches Lösungsprogramm umfasst, welches die Lösung des Entscheidproblems mit Bestimmtheit erlaubt.[2] Unter Problemdefinition wird der Inbegriff der bei der Problemlösung zu beachtenden

---

1) Vgl. Walter Müller (1976a:84), (1976b:62-64).

2) Vgl. W. Kirsch (1971a:141-145), H.A. Simon und A. Newell (1958:4 f.).

Ziele und Bedingungen verstanden.[1] Ein Problem ist dann operational definiert, wenn die Feststellung, ob eine Variante den Anforderungen der Problemdefinition entspricht, keine Schwierigkeiten bereitet.[2] Wohl-definierte Entscheidsituationen sind für den Organisator äusserst seltene Ausnahmen. Als Beispiel sei das Problem der Fliessbandabstimmung genannt.[3]

In Wirklichkeit ist die organisatorische Entscheidsituation in der Regel schlecht-definiert. Es bestehen zunächst nur vage Fragmente einer Problemdefinition, eines zur Problemlösung ausreichenden Modells der Entscheidsituation und eines Lösungsprogrammes. Der Organisator "verspürt ein Gefühl der Ratlosigkeit".[4]

In dieser schlecht-definierten Entscheidsituation sind im Laufe des Entscheidprozesses eine operationale Definition des Entscheidproblems und ein für die Problemlösung ausreichendes Modell der Entscheidsituation zu erarbeiten. Auf Algorithmen, welche mit Bestimmtheit das Auffinden der maximalen bzw. optimalen Lösung auf rein rechnerische Weise ermöglichten, kann nicht gegriffen werden. Als Lösungsprogramm kommen deshalb bestenfalls heuristische Regeln in Frage. Mit Newell/Shaw/Simon seien darunter "alle Regeln, Vorrichtungen oder 'Tricks'" verstanden, "die dazu beitragen, im Durchschnitt die Suche nach Lösungen für neu aufkommende Probleme zu verringern".[5]

---

1) Vgl. - abweichend - W. Kirsch (1971a:145).

2) Vgl. - etwas abweichend - W. Kirsch (1971a:147).

3) Vgl. H.K. Klein (1971:137 ff.).

4) W. Kirsch (1971a:144).

5) A. Newell, J.C. Shaw, H.A. Simon (1962:78); zit. in W. Kirsch (1970:94). Vgl. ferner W. Kirsch (1970:94 f.), D.W. Taylor (1965:73), W.R. Reitman (1964:303), H.G. Stratmann (1968: 166 ff.), R.A. Johnson, F.E. Kast, J.E. Rosenzweig (1967:40).

Eine erste heuristische Regel, durch welche das Entscheidproblem des Organisators wesentlich vereinfacht wird, ist das Konzept der begrenzten Rationalität. Dieses verlangt vom Organisator nicht die tatsächlich maximale bzw. optimale, sondern eine sein Anspruchsniveau befriedigende Lösung.

Das Konzept der begrenzten Rationalität baut auf der von H.A. Simon vertretenen Anspruchsniveautheorie auf.[1] Diese ist ursprünglich zur besseren Erklärung des tatsächlichen Entscheidverhaltens aufgestellt worden.[2] Es ist deshalb zu überlegen, ob ihre Verwendung im präskriptiven Sinne zulässig ist.

Gegen die Uebernahme von durch Forschungen über das faktische Entscheidverhalten ermittelten heuristischen Prinzipien kann, solange das vorhandene Wissen über die Lösung komplexer Probleme noch so unbefriedigend ist, kaum etwas eingewandt werden. Im Gegenteil dürfen diese Prinzipien als der Realität Rechnung tragende Regeln so lange angewandt werden, bis sie durch bessere, nach denen ständig zu forschen ist, ersetzt werden können. Für die Gewinnung effizienter heuristischer Regeln wären dabei besondere Hoffnungen in solche Untersuchungen zu setzen, welche das Entscheidverhalten "erfolgreicher" Aktoren analysieren.[3]

H.A. Simon versteht seine Ausführungen über das Konzept der befriedigenden Lösung nicht nur deskriptiv, sondern weist ihnen auch präskriptive Bedeutung zu: "The process of searching for 'good enough' solutions is called satisficing. It is one of the most general and effective means for attaining heuristic power with modest amounts of computation. The fundamental rea-

---

1) Vgl. H.A. Simon (1964:122), (1966:1-20), K. Hess (1961).

2) Vgl. H.A. Simon (1957a:203), (1957b:XXV ff.).

3) Vgl. H.A. Klein (1971:44).

son for its effectiveness is that it does not require the comparison of all possible solutions with each other, but only the comparison of each possible solution, as it is generated, with a standard."[1] Selbst W. Krelle, der H.A. Simons Prinzip der begrenzten Rationalität als "theoretisch unbefriedigend" taxiert, verkennt dessen Bedeutung für den praktischen Entscheidfall nicht: "Simons Theorie ist eher als Hinweis für das praktische Vorgehen in komplizierten Fällen anzusehen, und dafür ist sie wichtig."[2]

Wird dem Organisator das Vorgehen nach dem Konzept der befriedigenden Lösung vorgeschlagen, so ist zu fragen, ob bei diesem Lösungsweg nicht eine weit vom Optimum entfernte Lösung zu erwarten ist. H.A. Simon verneint dies, weil der Aktor die Möglichkeit hat, sein Anspruchsniveau anzupassen. "The aspiration level, which defines a satisfactory alternative, may change from point to point in this sequence of trials. A vague principle would be that as the individual, in his exploration of alternatives, finds it easy to discover satisfactory alternatives, his aspiration level rises; as he finds it difficult to discover satisfactory alternatives, his aspiration level falls. ... Such changes in aspiration level would tend to bring about a "near-uniqueness" of the satisfactory solutions and would also tend to guarantee the existence of satisfactory solutions. For the failure to discover a solution would depress the aspiration level and bring satisfactory solutions into existence."[3]

Ein nach dem Konzept der befriedigenden Lösung entscheidender Organisator wird sich stets der Gefahr bewusst bleiben müssen,

---

1) H.A. Simon (1966:19).

2) W. Krelle (1968:105).

3) H.A. Simon (1964:122), vgl. ferner J.G. March und H.A. Simon (1958:141).

dass er das Anspruchsniveau zu tief setzen kann. Führt dieses Bewusstsein ihn dazu, sein Anspruchsniveau dauernd kritisch zu überprüfen und den gegebenen Möglichkeiten anzupassen, so dürfte auf die Dauer die Gefahr der Setzung zu tiefer Anspruchsniveaus nicht allzu gross sein.

So sei das Entscheidproblem des Organisators nach dem Konzept der begrenzten Rationalität formuliert: Gesucht sind für die gegebene Unternehmung

- jene faktische Organisation, welche die Anspruchsniveaus der Unternehmung erreicht sowie
- die zur Verwirklichung dieser faktischen Organisation erforderlichen organisatorischen Massnahmen.

Unter dem Blickwinkel der objektiven Rationalität wird dieses Handeln nicht als rational bezeichnet werden können. "Neuerdings ist man jedoch geneigt, den Rationalitätsbegriff auch für solches Verhalten anzuwenden, das als befriedigend im Sinne gegebener Anspruchsniveaus bzw. begrenzt formulierter Ziele bezeichnet werden kann."[1)]

Es bleibt festzuhalten, dass trotz des Grundsatzentscheides für das Konzept der befriedigenden Lösung in allen wohl-definierten Entscheidsituationen die die Unternehmungsziele maximierenden bzw. optimierenden Lösungen herauszufinden sind. Allerdings ist sogleich auch daran zu erinnern, dass solche Entscheidfälle beim globalen Reorganisationsproblem nicht vorkommen und auch beim partialen Reorganisationsproblem höchst seltene Ausnahmen darstellen.

---

1) Vgl. W. Kirsch (1970:62), vgl. auch G. Gäfgen (1963:25).

4 HEURISTISCHE REGELN ZUR LÖSUNG DES ENTSCHEIDPROBLEMS

Gibt es neben dem Prinzip der befriedigenden Lösung weitere heuristische Regeln, welche dem Organisator als Elemente seines Problemlösungsprogrammes zu empfehlen sind?

Nach dem Grad ihrer Beziehung zu bestimmten Problemklassen lassen sich allgemeine und spezielle heuristische Prinzipien unterscheiden.[1] Die Entdeckung und Anwendung allgemeiner heuristischer Prinzipien ist sehr eng mit den Namen A. Newell, H.A. Simon und J.C. Shaw[2] im Zusammenhang mit der Aufstellung des heuristischen Programmes des "General Problem Solver" (GPS) verbunden. Mit diesem Programm können bestimmte operational definierte Probleme mit unterschiedlichem Aufgabenrahmen gelöst werden. Der GPS verfügt über zwei allgemeine heuristische Lösungsverfahren: Die Mittel-Zweck-Analyse und das sogenannte Planungsverfahren.[3]

In der Mittel-Zweck-Analyse gehen Problemlösen und Entscheiden "in einem Aufgabenrahmen (task environment) vor sich. Dieser enthält Objekte (Gegenstände, Zustände, Alternativen, Strategien) und Operatoren (Mittel, Werkzeuge, Instrumente). Objekte haben kennzeichnende Eigenschaften und Unterschiede (differences), und die Operatoren sind in der Lage, diese Unterschiede zu beeinflussen."[4] Das "wichtigste und allgemeinste heuristische Prinzip" in der Mittel-Zweck-Analyse besteht darin, "einen Fortschritt in der Lösung des Problems dadurch zu erreichen, dass das ursprüngliche Problem (etwa "Transformiere Objekt A in Objekt B!") sukzessive durch eine Reihe von Unterzielen bzw.

---

1) Vgl. W. Kirsch (1971a:159).

2) Vgl. z.B. A. Newell, H.A. Simon, J.C. Shaw (1965:133 ff.), zit. in W. Kirsch (1971a:169), W. Kirsch (1971a:169 ff.).

3) Vgl. W. Kirsch (1971a:173).

4) W. Kirsch (1971a:174 f.).

Unterproblemen substituiert wird, deren Erreichung einfacher ist".[1] Der Problemlösungsprozess stellt sich "als ein Prozess dar, bei dem sukzessive Unterprobleme oder Teilprobleme formuliert werden, deren Lösung das Individuum der Lösung des ursprünglichen Problems näher bringt".[2]

Die zweite heuristische Strategie des GPS - die sogenannte Planung - sucht "zunächst unter Verzicht auf Details" einen globalen Lösungsweg, "der dann bei einer detaillierten Erarbeitung der Lösung als Plan dienen kann. Die ursprüngliche Definition des Problems wird dabei zunächst durch eine "vereinfachte" Definition ersetzt, die teilweise von den Merkmalen der ursprünglichen Definition abstrahiert. Der GPS verwendet somit einen 'Trick', der bei menschlichen Problemlösungsprozessen sehr häufig zu finden ist. Es wird zunächst nach einem Problem gesucht, das dem ursprünglichen Problem ähnlich, aber leichter zu lösen ist".[3]

Neben diesen allgemeinen gibt es einige wenige spezielle heuristische Prinzipien, die zum Beispiel für ganz bestimmte organisatorische Teilprobleme entwickelt worden sind. So liegen heuristische Programme zur Lösung des Bandabstimmungsproblems[4] und zur Rationalisierung des Zahlungsmitteleingangsverkehrs mittels Errichtung dezentraler Checkverrechnungsstellen[5] vor.

Ebenfalls als spezielle Lösungsprogramme könnten die Strukturierungsregeln der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und der amerikanischen Managementliteratur aufgefasst

---

1) W. Kirsch (1971a:171).
2) W. Kirsch (1971a:171).
3) W. Kirsch (1971a:190).
4) Vgl. H. Klein (1971:137 ff.).
5) Vgl. H. Klein (1971:172 ff.).

werden. Da diese jedoch die tatsächlichen Auswirkungen der organisatorischen Massnahmen nicht oder nur höchst ungenügend berücksichtigen[1)] und da in der Regel die Bedingungen ihrer Anwendbarkeit nicht spezifiziert werden, lassen sie sich nicht ohne weiteres anwenden.

Gemessen an der Fülle der zu lösenden organisatorischen Entscheidprobleme ist das Angebot an speziellen heuristischen Lösungsprogrammen noch äusserst bescheiden und wirklich sehr speziell. Zu wünschen wäre der Aufbau einer Typologie von Entscheidproblemklassen, welche den Raum der durch den Organisator in der Realität zu lösenden Entscheidprobleme umfasst. Anschliessend wären unter Auswertung der Entscheidprozesse erfolgreicher Organisatoren je Entscheidproblemklasse spezielle organisatorische Problemlösungsprogramme zu erarbeiten.

Vorläufig wird man sich mit der Anwendung der allgemeinen heuristischen Regeln begnügen müssen. Dies heisst, dass zusätzlich zum Prinzip der begrenzten Rationalität folgende heuristische Prinzipien zum Lösungsprogramm des Organisators gehören sollen:

- Die Regel der Aufteilung des Entscheidproblems in Unterprobleme.
- Die Regel der Bildung vereinfachter Problemdefinitionen, welche zunächst bewusst auf Einzelheiten verzichten.

---

1) Vgl. J. Wild (1967:573).

II DIE ENTSCHEIDSITUATION DES ORGANISATORS

1 DAS BILD DER ENTSCHEIDSITUATION

11 Ein allgemeines Modell der Entscheidsituation

Auf der Suche nach einer die Anspruchsniveaus befriedigenden Lösung hat der Organisator ein vereinfachtes Modell seiner Entscheidsituation aufzubauen. Dabei besteht die Gefahr, dass in Wirklichkeit wesentliche Elemente der Abstraktion zum Opfer fallen, weil sie in ihrer Bedeutung unterschätzt oder überhaupt nicht gesehen werden. Deshalb stellt diese Arbeit einen möglichst umfassenden Bezugsrahmen zur Verfügung, der die wesentlichen Elemente der allgemeinen Entscheidsituation für ein beliebiges organisatorisches Entscheidproblem erfasst.[1)]

Mit Hilfe dieses Bezugsrahmens lässt sich im einzelnen Entscheidfall ein der Entscheidsituation angemessenes, trotz aller notwendigen Abstraktion realistisches Bild der konkreten Entscheidsituation aufbauen. Der Abstraktionsgrad dieses Bildes hängt von der Problemdefinition ab. Da diese im Laufe des Entscheidprozesses laufend stärker konkretisiert wird, durchläuft auch das Bild der Entscheidsituation einen solchen Konkretisierungsprozess. Im einen Falle (z.B. in einer ersten Phase des Entscheidprozesses) wird es die wesentlichen Faktoren der Entscheidsituation und deren gegenseitige Beziehungen nur ganz grob wiedergeben, in einem andern Falle (z.B. in einer Endphase des Entscheidprozesses) wird es sehr viel detaillierter ausfallen müssen. Der im zweiten Teil dieser Arbeit vorgestellte

---

1) Zur Bedeutung gedanklicher Bezugsrahmen für den Organisator vgl. H. Kubicek (1975:37 ff.) und W. Kirsch (1971b:241-243).

Bezugsrahmen muss deshalb für den Aufbau von Bildern unterschiedlichsten Abstraktionsgrades verwendet werden können.

Das allgemeine Bild der Entscheidsituation muss sodann auch im Einklang mit dem gewählten Problemlösungsprogramm stehen. Dies heisst, dass es nur jene Informationen zu enthalten braucht, welche für den Entscheid nach dem Prinzip der begrenzten Rationalität nötig sind und dass es die Bildung von organisatorischen Unterproblemen sowie von stark vereinfachten Problemdefinitionen fördern und erleichtern soll.

In der vorliegenden Arbeit interessieren im besondern die Konsequenzen des organisatorischen Entscheides. Sie werden definiert als die zielrelevanten Folgen des Einsatzes der organisatorischen Massnahmen und bilden einen Ausschnitt aus der organisatorischen Entscheidsituation.[1)]

Nach dem Prinzip der begrenzten Rationalität unterliegt die Umschreibung der organisatorischen Konsequenzen nicht den strengen Anforderungen, die nach dem Konzept der objektiven Rationalität an sie gestellt werden. Es sind deshalb auch Merkmalsdimensionen als Konsequenzen zulässig, die in einem weiteren oder engeren Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen. Entscheidend ist allein, ob die gesetzten Anspruchsniveaus befriedigt werden oder nicht. Wenn in der Konsequenzendarstellung doch - der Ursache/Wirkungs-Kette folgend - in globaler Weise verschiedene Konsequenzenebenen unterschieden werden, so liegt diese Unterscheidung darin begründet, dass sie das Entscheidproblem übersichtlicher gestaltet und somit vereinfacht.

---

1) Im Einklang mit der Zielsetzung dieser Arbeit gibt der vorliegende zweite Teil einen nur sehr groben Ueberblick über die Entscheidsituation des Organisators, während der dritte Teil die organisatorischen Konsequenzen gesondert herausgreift und vertieft behandelt.

Die Suche nach Modellen zur Erklärung der Ergebnisse der Gesamtunternehmung in Abhängigkeit von organisatorischen Massnahmen ergibt, dass befriedigende Modelle wegen der mangelnden verhaltenswissenschaftlichen Ausrichtung weder von der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre noch von der angloamerikanischen Managementlehre angeboten werden. Aufgrund ihrer fehlenden präskriptiven Orientierung sind die Darstellungen rein verhaltenswissenschaftlich ausgerichteter Arbeiten ebenfalls unzureichend. Ergiebiger erscheinen Arbeiten, welche eine umfassende, verhaltenswissenschaftlich untermauerte präskriptive Theorie des Organisierens anstreben.[1] Ansätze mit dieser Zielsetzung sind vorhanden.[2] Ihr Ausbau und ihre Vertiefung sind dringend erforderlich.

Bei der Feststellung, die vorhandenen organisationstheoretischen Modelle befriedigten noch nicht, darf man es jedoch nicht einfach bewenden lassen. Denn organisatorische Entscheide können nicht bis auf jenen noch sehr unbestimmten Zeitpunkt aufgeschoben werden, an welchem vollständig befriedigende Erklärungsmodelle zur Verfügung stehen. Laufend sind Organisationsentscheide zu treffen. Jedem dieser Entscheide liegt ein implizites oder explizites Erklärungsmodell zugrunde. Es wird deshalb angestrebt, dem Organisator durch die Vermittlung eines allgemeinen Modells seiner Entscheidsituation beim Aufbau eines expliziten - wenn auch aufgrund des heutigen Standes der Organisationstheorie notwendigerweise unvollkommenen - Erklärungsmodells zu helfen.

Dieses Modell soll erlauben, die Konsequenzen organisatorischen

---

1) Ueber die Anforderungen an ein befriedigendes organisationstheoretisches Aussagensystem vgl. etwa J. Wild (1969b:1277 f.).

2) Vgl. z.B. J.L. Price (1968), W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974).

Handelns und deren Abhängigkeit von den übrigen Bestimmungsfaktoren rasch und umfassend zu überblicken. Es soll eine praktische Hilfe sein bei der Entdeckung des Entscheidungsproblems, bei der Problemdefinition, der Suche nach Alternativen, dem Grobentscheid für eine bestimmte Lösung, der Konkretisierung dieses Entscheides und später bei der Kontrolle der gewählten Lösung.

Das dieser Arbeit zugrunde gelegte Modell der Entscheidsituation des Organisators umfasst die Unternehmungsergebnisse[1] und deren Bestimmungsfaktoren. Zu letzteren gehören die Umwelt[2], die Unternehmungsziele[3], die Massnahmen der zuständigen Entscheidträger der Unternehmung zur Beeinflussung der gegebenen Unternehmung[4] sowie die ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale[5] (vgl. Abb. 1).

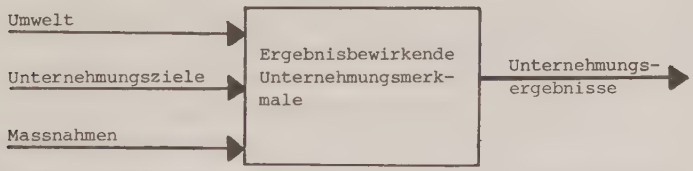

Abb. 1: Die Bestimmungsfaktoren der Unternehmungsergebnisse im Ueberblick

1) Vgl. II, 2.
2) Vgl. II, 34.
3) Vgl. II, 31.
4) Vgl. II, 33.
5) Vgl. II, 32.

Die Unternehmungsergebnisse seien definiert als die in Wirklichkeit realisierten zielrelevanten Ergebnisse der Aktivität der Aktionsträger und Anlagen. Nicht zu den Aktivitätsergebnissen zählen die ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale, d.h. die Aktionsträger, die Anlagen sowie die das Zusammenwirken der Aktionsträger und Anlagen regelnde faktische Organisation.

Die erzielten Unternehmungsergebnisse werden mit den Unternehmungszielen verglichen. Erfüllen sie die gesetzten Anspruchsniveaus nicht, löst dies Massnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung und/oder zur Anpassung der Unternehmungsziele aus.

12 Die Einführung von Zwischenvariablen

Das Aktivitätsergebnis Gewinn kann auch als letztes Glied in der durch organisatorische Massnahmen ausgelösten Ursache/Wirkungs-Kette aufgefasst werden. Ein solches letztes Glied sei als Endkonsequenz oder Endvariable bezeichnet.

Leider kann von den Aktionsvariablen des Organisators - den organisatorischen Massnahmen - in der Regel überhaupt nicht oder zumindest nicht in direkter Weise auf die Endvariablenwerte (z.B. Gewinn, Rentabilität) geschlossen werden. Es drängt sich deshalb die Einführung von Zwischenvariablen auf, die einerseits durch die organisatorischen Massnahmen beeinflusst werden und die andererseits den Wert der Endvariablen mitbestimmen. In der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette stehen sie zwischen den Aktionsvariablen des Organisators und den Endvariablen.[1)] Als solche Zwischenvariablen kommen etwa die Akti-

1) In ihren Ansätzen zur Lösung des organisatorischen Entscheidproblems arbeiten ebenfalls mit Zwischenvariablen: R. Likert (1961:192 ff.), (1967:136 ff.), W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:173), Walter Müller (1976a:82 ff.), vgl. ferner auch H. Kubicek (1975:117 ff.).

vitätsergebnisse von Unternehmungssubsystemen oder Aktionsträgern sowie die ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale in Frage.

Die Einführung von Zwischenvariablen geht von der Annahme aus, im organisatorischen Entscheidfall sei die einigermassen zuverlässige Schätzung der Zwischenvariablenwerte in der Regel besser möglich als jene der Endvariablen. Diese Annahme ist realistisch, weil die Zwischenvariablen in der organisatorischen Kausalkette den Aktionsvariablen näher stehen als die Endvariablen. Schliesslich entspricht die Arbeit mit Zwischenvariablen auch der allgemeinen heuristischen Regel der Bildung von überschaubaren Teilproblemen.

Durch die Einführung von Zwischenvariablen wird ein trotz umfassender Anlage verhältnismässig detailliertes Bild der allgemeinen organisatorischen Entscheidsituation geschaffen. Damit soll allerdings nicht der Eindruck erweckt werden, das Bild der Entscheidsituation sei in jedem Entscheidfall und in jeder Entscheidphase in allen Einzelheiten aufzunehmen. Im Gegenteil kann es im Laufe des Entscheidprozesses aus praktischen Gründen zweckmässig sein, der allgemeinen heuristischen Regel der Bildung vereinfachter Problemdefinitionen folgend die Zwischenvariablen nur zum Teil und/oder nur ganz grob oder überhaupt nicht aufzunehmen.

2 DIE UNTERNEHMUNGSERGEBNISSE

Die Unternehmungsergebnisse lassen sich für die Unternehmung als Ganzes, für ihre Subsysteme sowie für jeden einzelnen Aktionsträger erfassen.

21 Die Ergebnisse der Gesamtunternehmung

Die Ergebnisse der Gesamtunternehmung seien definiert als die in Wirklichkeit realisierten zielrelevanten Ergebnisse der Aktivität aller in der Unternehmung tätigen Aktionsträger und Anlagen.[1)]

Auf der materiellen Betrachtungsebene besteht das Unternehmungsergebnis in einer bestimmten Menge abgesetzter Güter bestimmter Qualität und in einer bestimmten Menge beschaffter Güter bestimmter Qualität.[2)]

Die Wahl der zur Umschreibung der Ergebnisse der Gesamtunternehmung heranzuziehenden Grössen wird durch die obersten Unternehmungsziele bestimmt. Da wegen mangelnder Information der aus theoretischer Sicht besonders interessierende Kapitalwert[3)] der Gesamtunternehmung kaum je ermittelt werden kann, kommt dem Gewinn und den Rentabilitätskennzahlen als Ausdruck für die Ergebnisse der Gesamtunternehmung besondere Bedeutung zu. Auf der Ebene der Gesamtunternehmung kann ferner versucht werden, die

---

1) Die ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale zählen nach der unter II, 11 gegebenen Definition nicht zu den Unternehmungsergebnissen.

2) Der Begriff Güter umfasst die Grössen Materie, Energie und Information.

3) Kapitalwert = Barwert aller künftigen Einzahlungen in die Unternehmung abzüglich Barwert aller künftigen Auszahlungen der Unternehmung.

Aktivitätsergebnisse nach Funktionsbereichen zu erfassen.[1)]

22 Die Ergebnisse von Subsystemen der Unternehmung

Ein detailliertes Bild der Unternehmung gewinnt man durch die Erfassung ihrer Subsysteme. Aufgrund der pragmatischen Ausrichtung dieser Arbeit ist zu fordern, dass die Art der Gliederung der Unternehmung in Subsysteme sowohl für die Analyse als auch für den Aufbau organisatorischer Varianten zweckmässig sei. Die hier erörterte Gliederungsart stellt auf die im folgenden dem Organisator empfohlene heuristische Regel des Organisierens "von oben nach unten" ab.

221 Die Bildung von Unternehmungssubsystemen nach der Regel des Organisierens "von oben nach unten"

"Jede Organisation", so führt Walter Müller in Anlehnung an R. Likert aus, "lässt sich formal in Gruppen zerlegen, die aus einem Vorgesetzten (als Gruppenführer) und seinen unmittelbaren Untergebenen (als Gruppenmitglieder) bestehen, wobei der Vorgesetzte als Untergebener gleichzeitig einer übergeordneten Gruppe als Mitglied angehört. In dieser Sicht bildet jede Organisation ein System zusammenhängender, sich überlappender Gruppen".[2)] Diese Gruppen sollen als Likertsche Dreiecke oder als Führungsdreiecke bezeichnet werden.[3)]

Nun kann das ganze System sich überlappender Führungsdreiecke einer Unternehmung weder in einem Zuge analysiert noch in einem Zuge gestaltet werden. Deshalb schlägt Walter Müller als heu-

---

1) Vgl. III, 32.

2) Walter Müller (1976a:53).

3) Vgl. Walter Müller (1976a:56).

ristische Regel vor, die organisatorische Lösung schrittweise durch Organisieren "von oben nach unten" zu gestalten.[1] Dies heisst - wenn von umfassender Reorganisation ausgegangen wird -, dass zunächst das oberste Führungsdreieck in den Einzelheiten zu analysieren und zu gestalten ist und dass bei dieser Gelegenheit die dem Führungsdreieck unterstellten Abteilungen vorerst nur ganz grob analysiert und gestaltet werden sollen.

Entscheidet man sich für das Organisieren von oben nach unten, kommt der Bildung von Leistungseinheiten besondere Bedeutung zu.[2] Ganz allgemein umschrieben umfasst eine Leistungseinheit ein Führungsdreieck (bestehend aus einem Vorgesetzten und den diesem unmittelbar unterstellten Aktionsträgern) sowie die diesem Vorgesetzten mittelbar unterstellten Abteilungen. Entsprechend der Unterscheidung von Führungsdreiecken unterschiedlicher hierarchischer Ordnung lassen sich auch Leistungseinheiten unterschiedlicher Rangordnung unterscheiden. Die oberste Leistungseinheit zum Beispiel umfasst das oberste Führungsdreieck (dem übrigens auch mehrere Vorgesetzte nebeneinander vorstehen können) in den Einzelheiten sowie die unterstellten Abteilungen in groben Zügen. Sie ist ein nach der Regel des Organisierens von oben nach unten für die Analyse- und Gestaltungsarbeit des Organisators zugeschnittenes Bild der Gesamtunternehmung. Die Leistungseinheit ist eine analytische Einheit, die grundsätzlich organisatorischen Gliederungsprinzipien folgt und die Wirklichkeit je nach Gegenstand mit unterschiedlichem Konkretisierungsgrad wiedergibt. Im Gegensatz zu den Leistungseinheiten tieferer Ordnung handelt es sich bei der obersten Leistungseinheit schliesslich nicht um ein Subsystem der Unter-

---

1) Walter Müller (1976a:61).

2) Die gewählte Begriffsumschreibung lehnt sich an jene von Walter Müller (1976a:56, 62 f.) an, ohne ihr im einzelnen vollständig zu entsprechen.

nehmung, sondern um ein zwei Konkretisierungsebenen aufweisendes Bild der Gesamtunternehmung.

Ist in einem ersten Lösungsschritt die oberste Leistungseinheit gestaltet, sind in anschliessenden Schritten die Leistungseinheiten tieferer Ordnung festzulegen. Dabei ist möglich, dass auf frühere Schritte zurückgekommen werden muss, weil die groben Vorstellungen vorangegangener Schritte sich als nicht realisierbar erweisen oder weil im Laufe der Organisationsarbeit für die früheren Schritte bessere Lösungen sichtbar werden.

Die heuristische Regel des Organisierens von oben nach unten entspricht der Forderung nach Bildung von Unterproblemen und vereinfachten Problemdefinitionen. "Sie ergibt sich aus der Einsicht, dass die generellen Aufgaben und die Kompetenzen tiefer eingestufter Leistungseinheiten erst bestimmt werden können, wenn zuvor die Aufgaben und Kompetenzen der höheren Einheit fixiert sind. Ausserdem führt die Befolgung der Regel von selbst zur Einordnung der einzelnen Leistungseinheiten in das Gesamtgefüge der Organisation."[1)] Das vorgeschlagene Vorgehen erfasst schon im ersten Lösungsschritt jene Aktionsträger, deren Entscheide gemessen an der Tragweite für die Gesamtzielerreichung die grösste Bedeutung haben. In diesem Zusammenhang sind die Grundsatzentscheide, weittragende Einzelentscheide, die lang- und mittelfristigen Pläne zu nennen. Durch sie wird die Unternehmung für die Zukunft auf die Märkte ausgerichtet und in groben Zügen strukturiert. Die Regel des Organisierens von oben nach unten setzt somit die Akzente sinnvoll, ohne je das Gesamtproblem zu übersehen. Sie macht das Entscheidproblem besser überblickbar und damit auch besser lösbar.

Es sei jedoch ausdrücklich festgehalten, dass der Aufbau ei-

---

1) Walter Müller (1976a:62).

ner organisatorischen Lösung auch in anderer Weise vor sich gehen kann, als hier beschrieben wird. Hauptsache bleibt in jedem Falle, dass der gewählte Lösungsweg als geeignet erscheint, ohne unzulässige Vereinfachung mit der Komplexität des organisatorischen Entscheidproblems fertig zu werden und dabei praktikable Lösungen zu finden.

Die weiteren Ueberlegungen beschränken sich im wesentlichen auf die oberste Leistungseinheit der Unternehmung und ihre Subsysteme. Auf Probleme der Gestaltung von Leistungseinheiten tieferer Ordnung wird deshalb höchstens am Rande eingetreten. Immerhin lassen sich die im Zusammenhang mit der Analyse und der Gestaltung der obersten Leistungseinheit angestellten Ueberlegungen auch auf Leistungseinheiten tieferer Ordnung anwenden. Jede Betrachtungsebene hat allerdings ihre spezifischen Probleme. So kommt in Leistungseinheiten höherer Ordnung den Aufbauproblemen grösseres Gewicht zu als in solchen tieferer Ordnung, in welchen häufiger Ablaufprobleme zu behandeln sind.

222 Sonderprobleme bei der Erfassung von Leistungseinheiten gegebener Unternehmungen

Bei der Analyse gegebener Unternehmungen mag es in einzelnen Fällen sinnvoll erscheinen, in einem ersten Schritt neben der obersten Führungsgruppe auch Führungsdreiecke tieferer Ordnung zu erfassen. Gibt es ausserhalb des obersten Führungsdreieckes wichtige Gremien, in welchen Mitglieder des obersten Führungsdreieckes tätig sind, sind diese ebenfalls aufzunehmen.

Probleme in bezug auf die Abgrenzung der Leistungseinheiten können sich ergeben, wenn ein Untergebener mehreren Vorgesetzten unterstellt ist. In diesem Falle wird der entsprechende Aktionsträger jener Abteilung zugeordnet, mit deren Aktionsträger er die engsten Beziehungen unterhält und es wird die Unterstellung

unter andere Vorgesetzte den externen Beziehungen dieser Abteilung zugezählt.

Probleme kann auch das Abgrenzungskriterium zur Aufgliederung in Leistungseinheiten aufgeben. Für die Abgrenzung von Leistungseinheiten wird davon ausgegangen, in der Unternehmung bestänaen in Wirklichkeit Unterstellungsbeziehungen der geschilderten Art. Bestehen solche nicht oder sind sie unklar, wird dies bei der Aufnahme des Ist-Zustandes erkannt werden. In der Regel stimmen zwar die Unterstellungsbeziehungen der formalen Organisation mit jenen der faktischen überein. Es sind aber auch Abweichungen denkbar, die beispielsweise im Laufe der Zeit eingetreten sind, ohne dass die formale Organisation verändert worden wäre. In solchen Fällen wird man auf die tatsächlichen Unterstellungsverhältnisse abstellen.

223 Die Ergebnisse der Unternehmungssubsysteme

Als Ausdruck für die Aktivitätsergebnisse der Unternehmungssubsysteme kommen zum Beispiel Grössen wie die Periodenkosten, die Periodenerträge, qualitativ umschriebene Periodenleistungen, Periodengewinne sowie Produktivitäts- und Rentabilitätskennzahlen in Frage.

Da die Wirkung organisatorischer Massnahmen auf die Endergebnisse der Gesamtunternehmung nicht in direkter Weise ermittelt werden kann, kommt den Unternehmungssubsystemen und deren Ergebnissen besondere Bedeutung zu. Sowohl die Aktivitätsergebnisse der Gesamtunternehmung wie auch jene der Unternehmungssubsysteme werden als Konsequenzen des organisatorischen Entscheides im dritten Teil der vorliegenden Arbeit näher dargestellt.[1)]

---

1) Vgl. III, 31 und 32.

3 DIE BESTIMMUNGSFAKTOREN DER UNTERNEHMUNGSERGEBNISSE

31 Die Unternehmungsziele

311 Basis- und abgeleitete Ziele

Unternehmungsziele seien definiert als gedankliche Vorstellungen von Zuständen, welche durch die Aktivität der Unternehmung verwirklicht werden sollen. "Ein Unternehmungsziel muss letztlich in den Dimensionen Qualität, Quantität, Zeit und Raum definierbar sein, um genau angesteuert werden zu können; es muss 'operational' sein. Eine solche konkrete Zielbestimmung braucht jedoch nicht in einem Zug zu erfolgen; es ist durchaus möglich, sich zunächst mit unvollständig definierten Zielvorstellungen zu begnügen, die den angestrebten Zustand noch nicht genau umschreiben, um dann sukzessive diese weitere Zielkonkretisierung vorzunehmen."[1)]

Recht häufig bereitet mangelnde Klarheit über die Unternehmungsziele dem Organisator erhebliche Sorgen. Sind die Ziele zum Beispiel noch umstritten oder sind sie nicht oder nur in einem völlig unzureichenden Ausmasse bekannt, so fehlen die für seine Arbeit unerlässlichen Grundlagen. In solchen Fällen geht von der organisatorischen Analysearbeit an sich oft schon eine klärende Wirkung aus, indem sie die zuständigen Entscheidträger auf vorhandene Mängel aufmerksam macht und sie zu klarerer Formulierung ihrer Ziele veranlasst. Nicht selten fällt dabei dem Organisator sogar die Aufgabe zu, die zuständigen Entscheidträger bei der Formulierung aussagekräftigerer Unternehmungsziele zu unterstützen.

Die langfristigen obersten Ziele der Unternehmung sollen als

---

1) H. Ulrich (1970:187).

Basisziele bezeichnet werden. Sie werden ausdrücklich festgelegt oder sind aus der tatsächlichen Unternehmungsaktivität ableitbar. Die Basisziele geben der Unternehmung die Ausrichtung. Da die Unternehmung in der Regel eine Mehrzahl von Basiszielen verfolgt, muss sie ein widerspruchfreies System der obersten Ziele aufzustellen versuchen. Dies kann durch Ausschaltung gewisser möglicher Ziele und durch Festlegung bestimmter Anspruchsniveaus für die zu verfolgenden Ziele geschehen.[1)]

Ein für die Unternehmung notwendiges Basisziel ist die Erreichung eines angemessenen Gewinns. Ethischen Vorstellungen und andern Quellen können weitere Basisziele entspringen. Selbst wenn "nur" die Erreichung eines angemessenen Gewinns angestrebt wird, kann diese Zielumschreibung dem Organisator in der Regel nicht als Entscheidkriterium dienen, weil sie zu allgemein formuliert ist und weil die Konsequenzen organisatorischer Massnahmen sich nur in seltenen Ausnahmefällen unmittelbar in der Merkmalsdimension Gewinn ausdrücken lassen. Die Basisziele sind deshalb in Teilziele umzusetzen.

Der Konkretisierungsgrad der Ziele ist unter anderem auch abhängig von ihrem zeitlichen Wirkungsbereich. So lassen sich die langfristigen Ziele (z.B. die Marktziele) in der Regel "nur in einzelnen Dimensionen der Zielsetzung und lediglich als Zielrichtung" bestimmen, während die kurzfristigen Ziele konkret und vollständig definiert werden können.[2)] Beim Organisationsentscheid muss deshalb auf Ziele mit unterschiedlichem Konkretisierungsgrad abgestellt werden.

Den Basiszielen entsprechen als Konsequenzen die Endvariablen, den für die Basisziele stehenden Teilzielen die Zwischenvariablen. Bei der Umsetzung der Basisziele in Teilziele ist darauf

---

1) Vgl. H. Ulrich (1970:210).

2) Vgl. H. Ulrich (1970:187, 209).

zu achten, dass diese direkt als Entscheidkriterien zur Bewertung der Konsequenzen verwendet werden können.

Die Teilziele sind in der Regel Ersatzziele, die als operabel definierte Ziele an Stelle eines oder mehrerer ursprünglicher, nicht operationaler Ziele stehen. Die Verwendung von Ersatzzielen "bedeutet nur dann nicht Verrat an den ursprünglichen Zielen, wenn der Aktor mit guten Gründen annehmen darf, dass die Orientierung am Ersatzziel zu jener Handlungsmöglichkeit führt, die auch aus der Sicht des ursprünglichen Ziels hätte gewählt werden müssen".[1)]

312 Die Ziele der obersten Leistungseinheit

3121 Die Formulierung von Teilzielen für die oberste Leistungseinheit und ihre Subsysteme

Ausgehend von den Basiszielen der Unternehmung und unter Berücksichtigung der unkontrollierbaren Merkmale der Entscheidsituation sind für die oberste Leistungseinheit und ihre Subsysteme Teilziele zu formulieren.

Die Umschreibung von Teilzielen kann zunächst für die oberste Leistungseinheit als Ganzes erforderlich sein. Wird zum Beispiel eine bestimmte Kapitalrendite gefordert, verlangt dies bereits auf der Ebene der obersten Leistungseinheit eine Umsetzung in Teilziele. Als solche kommen die Absatzmengen-, Verkaufspreis- und Kostenziele der Gesamtunternehmung in Frage. Im Normalfall sind diese für ein bis mehrere Jahre konkret formuliert. Ueber diesen Zeitraum hinaus sind sie - wenn überhaupt - häufig nur noch grob umschrieben; die Absatzziele zum Beispiel

---

1) Walter Müller (1976b:10).

als grobe Aussagen über die angestrebte Marktstellung. Da ferner das Rentabilitätsziel sich längerfristig nur erreichen lässt, wenn ein erfolgversprechendes Leistungsprogramm und eine rationelle Fertigung gewährleistet sind, ist es sinnvoll, Teilziele auch für das Leistungsprogramm und die Produktionsverfahren festzulegen.

Sind die Teilziele für die oberste Leistungseinheit als Ganzes formuliert, können sie auch für deren Subsysteme fixiert werden. Grundsätzlich lassen sich Teilziele festlegen für

- die Aktivitätsergebnisse des obersten Führungsdreieckes und der unterstellten Abteilungen
- die ergebnisbewirkenden Merkmale des obersten Führungsdreieckes und der unterstellten Abteilungen.

Nach der Regel des Organisierens von oben nach unten sind diese Ziele für das oberste Führungsdreieck im einzelnen, für die unterstellten Abteilungen in groben Zügen zu umschreiben. Die Aktivitätsziele werden in der Regel als Leistungsziele (mit zu erreichenden Minima) und als Aufwandziele (mit nicht zu überschreitenden Maxima) formuliert. Auf der Ebene der ergebnisbewirkenden Merkmale[1] lassen sich zum Beispiel konkrete Ziele festlegen für die faktische Organisation, die Arbeitssituation, das Bild der Arbeitssituation und die Verhaltensdispositionen der Aktionsträger (Zielidentifikation, Leistungsbereitschaft, Kooperationsbereitschaft, Identifikation mit der Organisation).[2]

---

1) Vgl. II, 32.

2) Auf eine eingehendere Behandlung der Formulierung von Teilzielen wird verzichtet, weil die Teilziele als Entscheidkriterien in den gleichen Merkmalsdimensionen ausgedrückt werden wie die organisatorischen Konsequenzen.

3122 Die funktionsbereichsbezogene Formulierung von Teilzielen

Die funktionsbereichsbezogene Formulierung von Teilzielen unterscheidet sich dadurch von der eben geschilderten Art der Teilzielbildung, dass sie nicht auf nach organisatorischen Kriterien gebildete Subsysteme abstellt. Die Aufgliederung der Unternehmung in Funktionsbereiche wird lediglich "vorstellungsmässig" vorgenommen.[1] Sie stellt auf die durch die Unternehmung zu erfüllenden Funktionen ab. Die Umschreibung der durch die Unternehmung zu erfüllenden Funktionen ihrerseits setzt voraus, dass unabhängig von der konkreten Entscheidsituation die wesentlichen Unternehmungsfunktionen in allgemein gültiger Weise formuliert werden können.

Im folgenden wird auf das praxisorientierte und umfassende Funktionsmodell von H. Ulrich abgestellt.[2] Es werden die betriebsmittelbezogenen Funktionsbereiche Personalwesen, Anlagenwirtschaft, Materialwirtschaft, Informations- und Finanzwesen sowie die marktleistungsbezogenen Funktionsbereiche Produktentwicklung, Produktion und Absatz unterschieden. Ein weiterer unternehmungsbezogener Funktionsbereich ist die Gesamtführung der Unternehmung.

Die Bildung von funktionsbereichsbezogenen Teilzielen erweist sich aus folgenden Gründen als zweckmässig:

1. Die auf der Ebene der Gesamtunternehmung je Funktionsbereich definierten Anspruchsniveaus sind für die grobe Beurteilung alternativer oberster Leistungseinheiten ein geeigneter grober Massstab.

2. Mit Hilfe der funktionsbereichsbezogen formulierten Anspruchsniveaus lassen sich alternative oberste Leistungsein-

---

1) H. Ulrich (1970:321).

2) H. Ulrich (1970:49).

heiten insbesondere darauf hin überprüfen, ob sie zur Erfüllung aller durch die Unternehmung zu erfüllenden wichtigen Aufgaben tatsächlich geeignet sind. Damit erhalten die funktionsbereichsbezogenen Teilziele zusätzlich die Bedeutung von Randbedingungen, welche eine organisatorische Variante zu erfüllen hat, wenn sie als Lösung in Betracht kommen soll.

3. Die funktionsbereichsbezogen formulierten Teilziele können schliesslich auch eine wertvolle Hilfe bei der Bildung sinnvoller Teilziele für die nach organisatorischen Kriterien gebildeten Subsysteme der obersten Leistungseinheit bieten.

Für die aus funktionsbereichsbezogener Sicht zur Festlegung von Anspruchsniveaus in Frage kommenden Merkmalsdimensionen sei ebenfalls auf die Ausführungen im dritten Teil dieser Arbeit verwiesen.

32 Die ergebnisrelevanten Merkmale der Unternehmung im Ueberblick

Zur Darstellung der ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale könnte zunächst auf die schon erörterten Unternehmungssubsysteme verwiesen werden. Dies hilft jedoch nicht weiter, weil die Frage nach den ergebnisrelevanten Faktoren sich für die Subsysteme in gleicher Weise stellt wie für die Gesamtunternehmung. Deshalb werden die Merkmale vorerst für die Unternehmung ganz allgemein dargestellt, bevor sie in der auf die Entscheidaufgabe des Organisators zugeschnittenen Darstellung in das analytische Gerüst der Leistungseinheit eingepasst werden.

321 Zum Begriff der ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale

3211 Der Begriff

Als ergebnisrelevante Unternehmungsmerkmale seien jene Grössen der Unternehmung bezeichnet, welche für die Analyse und/oder die Voraussage der Unternehmungsergebnisse in Abhängigkeit von organisatorischen Massnahmen tatsächlich von erheblicher Bedeutung sind. Aus analytischen Gründen werden die Aktionsvariablen (einschliesslich die organisatorischen Massnahmen), die Ziele und die Aktivitätsergebnisse nicht zu den Unternehmungsmerkmalen gezählt, sondern zu gesonderter Betrachtung ausgeschieden. Ist im folgenden aus Gründen der Einfachheit des Ausdrucks von Unternehmungsmerkmalen oder Merkmalen der Unternehmung die Rede, sind diese immer als ergebnisrelevant aufzufassen.

Nach der Art ihres Zusammenhanges mit den Unternehmungsergebnissen lassen sich zwei Gruppen von Unternehmungsmerkmalen unterscheiden:

- die ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale und
- die symptomatischen Unternehmungsmerkmale.

3212 Die ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale

Die ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale stehen in einem ursächlichen Zusammenhang zu den Aktivitätsergebnissen. In der durch die zuständigen Entscheidträger ausgelösten Ursache/Wirkungs-Kette sind sie einerseits bewirkte und andererseits die Aktivitätsergebnisse bewirkende Grössen. Im einzelnen lassen sich unterscheiden:

- die tatsächlich zur Unternehmung gehörenden Aktionsträger
- die tatsächlich zur Unternehmung gehörenden Anlagen
- die faktische Organisation.

Die tatsächlich zur Unternehmung gehörenden Aktionsträger und Anlagen sind die ergebnisbewirkenden Grundelemente der Unternehmung. Ihre Beziehungen und ihr Verhalten werden durch die faktische Organisation geregelt.

Die in einem bestimmten Zeitpunkt gegebenen ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale sind das Ergebnis des vergangenen Einsatzes von Aktionsvariablen zur Beeinflussung der Unternehmungsmerkmale sowie von früheren Ausprägungen der Unternehmungsmerkmale. Häufig lassen sie sich kurzfristig kaum oder nur unter Einsatz massivster Mittel grundlegend ändern. Dies gilt insbesondere für die Aktionsträger als Personen und die Anlagen.

3213 Die symptomatischen Unternehmungsmerkmale

Im Unterschied zu den ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmalen besteht bei den symptomatischen Merkmalen kein unmittelbarer ursächlicher Zusammenhang zwischen diesen und den Unternehmungsergebnissen. Sie werden trotzdem als ergebnisrelevant bezeichnet, weil ihre tatsächliche Ausprägung sich als Symptom für die tatsächliche Ausprägung der Unternehmungsergebnisse einerseits und der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale andererseits verwenden lässt. Wie die ergebnisbewirkenden sind auch die symptomatischen Unternehmungsmerkmale bewirkte Grössen - sie werden durch die ergebnisbewirkenden Merkmale bestimmt - doch sind sie ihrerseits nicht ebenfalls ergebnisbewirkend (vgl. Abb. 2).

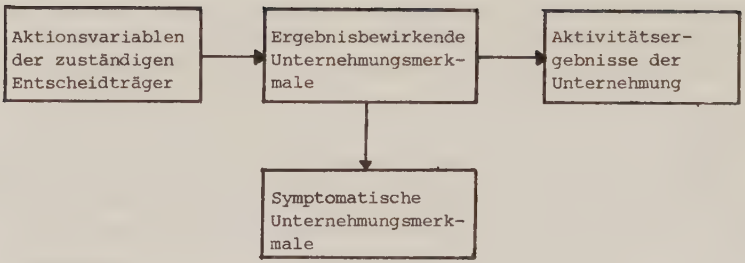

Abb. 2: Die Stellung der symptomatischen Unternehmungsmerkmale in der Ursache/Wirkungs-Kette der Unternehmung

Aus theoretischer Sicht wäre der unmittelbare Schluss auf die Unternehmungsergebnisse bei Klarheit über die externen Bestimmungsfaktoren, die ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale und die zwischen diesen Grössen vorhandenen Beziehungen grundsätzlich ohne Beizug von symptomatischen Unternehmungsmerkmalen möglich. Da diese Klarheit jedoch in Realität nie vorhanden ist, kommt den symptomatischen Unternehmungsmerkmalen in der Organisationsarbeit erhebliche Bedeutung zu. Sie vervollständigen das an sich immer unvollständige und bruchstückhafte Bild der Entscheidsituation und erleichtern damit sowohl die analytische als auch die gestalterische Arbeit. Als Beispiel für symptomatische Unternehmungsmerkmale seien die Auslastungen der Aktionsträger und Anlagen genannt.

322 Allgemeine Darstellung der ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale

Aus der Gesamtheit der die Unternehmung und ihre Ergebnisse bestimmenden Aktionsvariablen greift die vorliegende Arbeit die organisatorischen Massnahmen zu gesonderter Betrachtung heraus. Diese Massnahmen haben zum Ziele, die gegebenen Unternehmungs-

merkmale von einem bestimmten Ausgangszustand in einen andern, für die Erreichung der Aktivitätsziele günstigeren Zustand überzuführen. Sie beeinflussen - wenn auch nicht ausschliesslich, und von Fall zu Fall mit unterschiedlicher Stärke - die faktische Organisation und die übrigen Unternehmungsmerkmale (Aktionsträger, Anlagen, Auslastung).

Abb. 3 stellt die für die organisatorische Arbeit wesentlichen Unternehmungsmerkmale und die wichtigsten zwischen ihnen bestehenden unternehmungsinternen Zusammenhänge in allgemeiner Weise dar.[1)] Die hier bewusst knapp gehaltene Darstellung lässt sich zur Umschreibung des Ausgangszustandes, allfälliger Zwischenzustände und des Endzustandes[2)] der Unternehmungsmerkmale verwenden.

---

1) Im Hinblick auf die übliche Entscheidsituation des Organisators wird der Einfluss der ergebnisbewirkenden Merkmale auf die Unternehmungsziele und die Aktionsvariablen in dieser Arbeit nicht behandelt.

2) Der Endzustand ist dadurch charakterisiert, dass die Aktionsträger die gegebene faktische Organisation akzeptieren und somit keine oder zumindest keine nennenswerten Kräfte zu ihrer Veränderung entfalten.

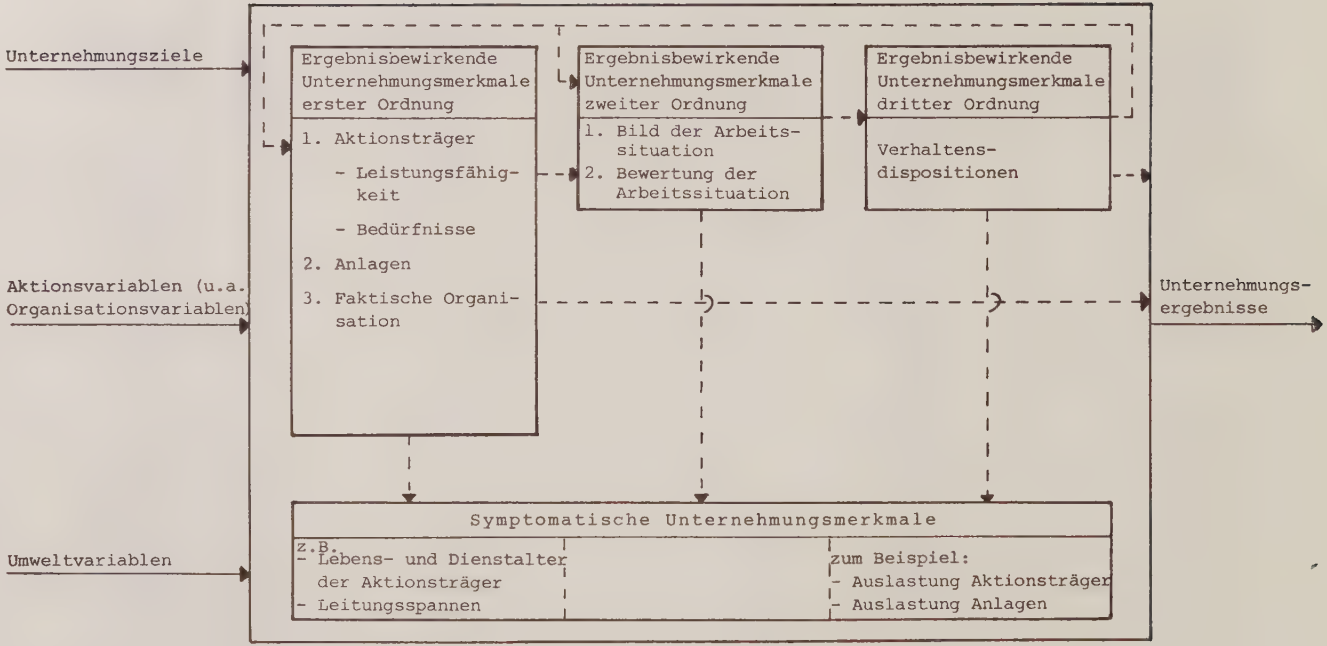

Abbildung 3: Die ergebnisrelevanten Merkmale der Unternehmung (allgemeine Darstellung)

Nach dem Kriterium ihrer Stellung in der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette lassen sich in vereinfachender Weise drei Gruppen von ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmalen unterscheiden:

1. Die Unternehmungsmerkmale erster Ordnung
   - Die Aktionsträger (ihr Lebens- und Dienstalter, ihre Leistungsfähigkeit, ihre Bedürfnisse)
   - Die Anlagen (ihre Leistungsfähigkeit)
   - Die faktische Organisation
2. Die Unternehmungsmerkmale zweiter Ordnung
   - Das Bild der Aktionsträger von der Arbeitssituation
   - Die Bewertung der Arbeitssituation durch die Aktionsträger
3. Die Unternehmungsmerkmale dritter Ordnung: Die Verhaltensdispositionen der Aktionsträger[1)]
   - Die Zielidentifikation
   - Die Leistungsbereitschaft
   - Die Kooperationsbereitschaft
   - Die Identifikation mit den Aktionsvariablen der zuständigen Entscheidträger zur Beeinflussung der Unternehmungsmerkmale

Wie durch die gestrichelten Pfeile ausgedrückt wird, bestimmen die Unternehmungsmerkmale erster Ordnung unmittelbar und/oder mittelbar (über die Merkmale zweiter und die daraus resultierenden Merkmale dritter Ordnung) die Unternehmungsergebnisse. Von den ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmalen insgesamt sind schliesslich die symptomatischen Variablen - wie zum Beispiel die Auslastung der Aktionsträger und Anlagen - abhängig.

---

1) Eine Verhaltensdisposition sei als die Bereitschaft definiert, eine bestimmte Verhaltensweise zu entwickeln.

In Wirklichkeit ist der Zusammenhang zwischen den ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmalen sehr viel komplexer, als er in Abbildung 3 dargestellt wird. So ist etwa die faktische Organisation ihrerseits wiederum abhängig von den verschiedenen Merkmalen der Aktionsträger und den Anlagen. Doch sollen in der hier angestrebten vereinfachenden und groben Darstellung der Unternehmungsmerkmale nur jene Zusammenhänge hervorgehoben werden, welche für die organisatorische Arbeit als wesentlich zu betrachten sind. Dabei ist im Regelfall von gegebenen Aktionsträgern und Anlagen auszugehen.

323 Entscheidbezogene Darstellung der ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale

Nachdem die ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale in allgemeiner Form eben dargestellt worden sind, sollen sie im folgenden in das analytische Gerüst der obersten Leistungseinheit eingepasst werden (Abbildung 4).

Als ergebnisbewirkende Unternehmungsmerkmale erster Ordnung zählen:

1. Die Merkmale des obersten Führungsdreieckes
   - Die Aktionsträger (Leistungsfähigkeit, Bedürfnisse)
   - Die Anlagen
   - Die faktische Organisation des obersten Führungsdreieckes
2. Die Merkmale der unterstellten Abteilungen
   - Die Aktionsträger (Anzahl, Leistungsfähigkeit, Bedürfnisse)
   - Die Anlagen
   - Die faktische Organisation in und zwischen den Abteilungen
3. Die Merkmale allfälliger wichtiger Gremien
4. Die Merkmale allfälliger wichtiger informeller Gruppen

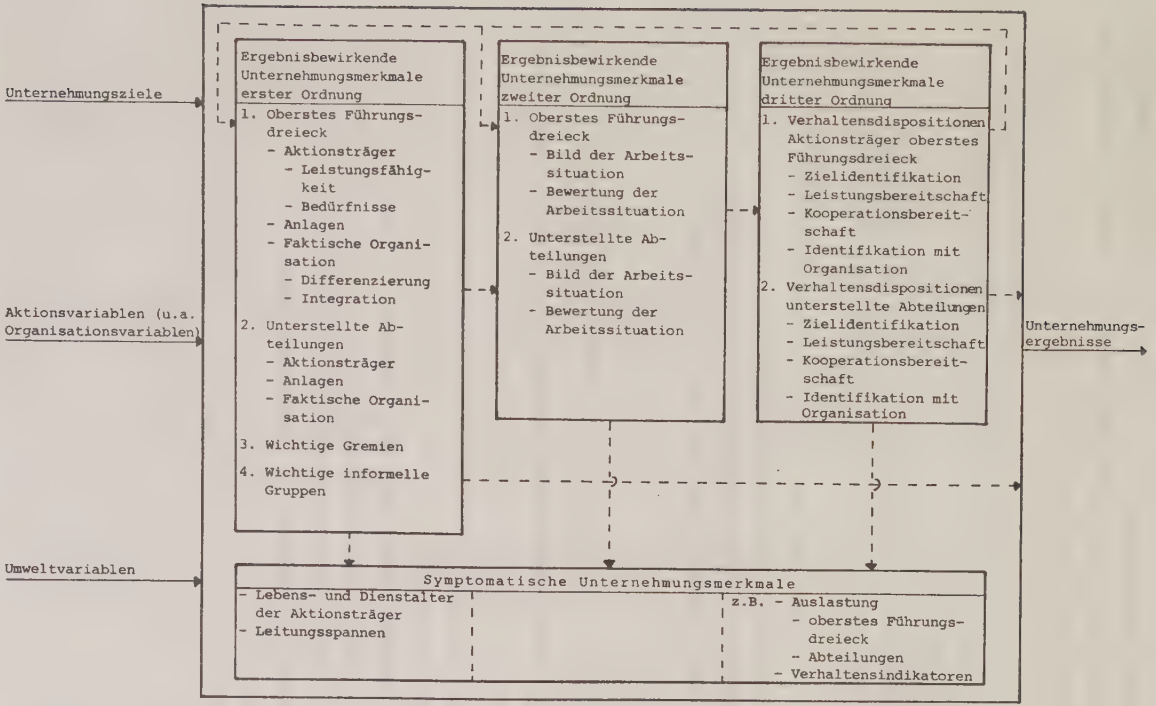

Abbildung 4: Die ergebnisrelevanten Merkmale der Unternehmung (entscheidbezogene allgemeine Darstellung)

Die Gremien und informellen Gruppen - die für die Unternehmungsergebnisse unter Umständen sehr wichtig sein können - werden im folgenden nicht weiter berücksichtigt.

Als ergebnisbewirkende Merkmale zweiter Ordnung sollen für das oberste Führungsdreieck und die unterstellten Abteilungen je unterschieden werden:

1. Das Bild der Aktionsträger von ihrer Arbeitssituation
2. Die Bewertung der Arbeitssituation durch die Aktionsträger

Von der Arbeitssituation, dem Bild der Arbeitssituation und den schon als ergebnisbewirkendes Merkmal erster Ordnung erfassten Bedürfnissen hängt die Bewertung der Arbeitssituation (Zufriedenheits-, Bedürfnisbefriedigungsgrad) ab. Bei der Erfassung des Bildes der Abteilungen von ihrer Arbeitssituation und der Bewertung der Arbeitssituation werden die Abteilungen zur Vereinfachung wie einzelne Aktionsträger behandelt.

Ergebnisbewirkende Unternehmungsmerkmale dritter Ordnung sind die Verhaltensdispositionen der Aktionsträger und Abteilungen:

1. Die Verhaltensdispositionen der Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes
   - 1.1 Die Identifikation mit den Unternehmungszielen
   - 1.2 Die Leistungsbereitschaft
   - 1.3 Die Kooperationsbereitschaft
   - 1.4 Die Identifikation mit den Aktionsvariablen zur Beeinflussung der Unternehmungsmerkmale
2. Die Verhaltensdispositionen der unterstellten Abteilungen
   - 2.1 Die Identifikation mit den Abteilungszielen
   - 2.2 Die Leistungsbereitschaft
   - 2.3 Die Kooperationsbereitschaft
   - 2.4 Die Identifikation mit den Aktionsvariablen zur Beeinflussung der Unternehmungsmerkmale

Schliesslich sind als symptomatische Unternehmungsmerkmale zu nennen

1. das Lebens- und Dienstalter der Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes
2. die Leitungsspannen des obersten Führungsdreieckes und der unterstellten Abteilungen
3. die Auslastung der Aktionsträger und Anlagen des obersten Führungsdreieckes
4. die Auslastung der Aktionsträger und Anlagen der unterstellten Abteilungen.

Die genannten Merkmale interessieren den Organisator in ihrem Ausgangszustand, in den durch organisatorische Massnahmen ausgelösten Zwischenzuständen und in ihrem Endzustand.

33 Die Instrumente zur Beeinflussung der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale

Aus der Gesamtheit der durch die Unternehmung getroffenen Massnahmen zur Beeinflussung der Unternehmungsergebnisse sollen jene Massnahmen herausgegriffen werden, welche unmittelbar zur Beeinflussung der eben beschriebenen ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale dienen. Dies bedeutet, dass beispielsweise auf die Massnahmen zur Beeinflussung der Einkaufs- und Verkaufsmärkte sowie auf die Massnahmen des Finanzwesens - soweit sie nicht organisatorischer Art sind - nicht näher eingegangen wird, obwohl auch diese die Unternehmungsergebnisse massgeblich beeinflussen. Für den Organisator können diese Aktionsvariablen zwar in der Analyse der Ursachen unbefriedigender Unternehmungsergebnisse ebenfalls Bedeutung erlangen. So kann er möglicherweise zum Ergebnis kommen, dass die Ursachen der unbefriedigenden Aktivitätsergebnisse nicht oder nicht nur auf organisatorische Mängel, sondern zum Beispiel nur oder unter anderem

auch auf eine falsche Preispolitik, ein falsches Sortiment oder eine unbefriedigende Werbung zurückzuführen sind.

Besonderes Gewicht für die Beeinflussung der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale haben

- der Führungsstil als unternehmungspolitischer Grundsatz
- die organisatorischen Instrumente
- die Instrumente des Personalwesens und
- die Investitionsentscheide.[1)]

Diese Instrumente der Unternehmung seien als die Aktionsvariablen zur Beeinflussung der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale bezeichnet.

331 Der Führungsstil

Unter Führungsstil sei die spezifische Art der zielorientierten Einwirkung auf Menschen verstanden.[2)] Analog zur Unterscheidung von faktischer und formaler Organisation kann zwischen faktischem und formalem Führungsstil unterschieden werden.

Zur Charakterisierung des Führungsstiles zieht zum Beispiel K. Bleicher folgende Merkmale heran[3)]:

- Art des Führungsleitbildes
- Autoritätsbasis
- Unterstellungen über Mitarbeiter

---

1) Die Instrumente des Personalwesens und die Investitionsentscheide gehören definitionsgemäss nicht zu den Aktionsvariablen des Organisators. Sie müssen jedoch insbesondere im Rahmen der Analyse der Entscheidsituation und der Problemdefinition im Auge behalten werden.

2) Diese Definition stellt auf eine durch den Verfasser modifizierte Fassung des Führungsbegriffes von J. Häusler ab (1967:20).

3) K. Bleicher (1969:32).

- Organisationsgrad
- Umfang der Aufgabendelegation
- Entscheidungsvorbereitung
- Entscheidungsbildung
- Durchsetzung der Entscheidung
- Leitungsbeziehungen-Unterstellungsverhältnisse
- Kontrollformen
- Arbeitsbeziehungen (Kommunikation)

Ein weiteres Merkmal des Führungsstils ist das Belohnungs- und Bestrafungssystem.

Es gibt nicht wenige systematisierende Darstellungen der unterschiedlichen Arten von Führungsstilen.[1] Die Merkmalsausprägungen eines bestimmten formalen Führungsstiles und das dahinter liegende Menschenbild können allgemein oder sehr konkret formuliert sein. Je nach dem Konkretisierungsgrad des Führungsstiles ist der Aktionsraum zur Gestaltung der Organisationsvariablen und der Personalmassnahmen stärker oder weniger stark vorstrukturiert.

In diesem Sinne kann ein bestimmter Führungsstil auch als unternehmungspolitischer Grundsatz verstanden werden, durch welchen die formale Organisation und die Instrumente des Personalwesens in einer bestimmten Richtung festgelegt werden.[2] Die unterschiedlichen Führungsstile stellen dann unterschiedliche - stärker oder weniger stark konkretisierte - Grundkonzepte zur Gestaltung der formalen Organisation und der Instrumente des Personalwesens dar. Er kann sich sogar auch auf die Investitionsentscheide auswirken, wie das Beispiel von Volvo zeigt,

---

1) Vgl. K. Bleicher (1969:31-40) und P. Tlach (1966:134-152).

2) Vgl. Walter Müller (1967:10).

wo in den neuesten Fabrikationsanlagen auf das Fliessbandsystem verzichtet worden ist.

332 Die Aktionsvariablen des Organisators

Zu den Aktionsvariablen des Organisators gehören

- die organisatorischen Instrumente
- die Instrumente zur Verwirklichung der formalen Organisation.

Mit Hilfe der organisatorischen Instrumente lassen sich sowohl die formale wie auch die faktische Organisation umschreiben. Zur Ueberführung der faktischen Organisation in den durch die formale Organisation vorgezeichneten Zustand wird die zweite Gruppe der Aktionsvariablen eingesetzt.

3321 Die organisatorischen Instrumente im einzelnen

Im einzelnen seien folgende organisatorische Instrumente unterschieden[1]:

1. Die generellen Aufgaben
   1.1 Die Abteilungsbildung
   1.2 Die Stellenbildung
2. Die Kompetenzen
   2.1 Die Kompetenzausscheidung
   2.2 Die Fixierung der Unterstellungsverhältnisse
3. Der Informationsaustausch und die Koordination zwischen den Stellen
   3.1 Die Systematisierung des Informationsaustausches
   3.2 Die Sicherung der Koordination

---

1) Vgl. Walter Müller (1976a:29 ff.).

4. Die Lokalisierung der Arbeitsplätze und das "Timing" des Arbeitsablaufes

Auf die vielfältigen Möglichkeiten zur Gestaltung dieser Instrumente kann hier nicht eingetreten werden.[1)]

3322 Die Instrumente zur Verwirklichung der formalen Organisation

Der Widerstand gegen organisatorische Aenderungen ist ein wichtiges praktisches Problem.[2)] Ziel des Organisators muss es deshalb sein, eine für die Verwirklichung seiner formalen Organisation günstige Veränderungsatmosphäre zu schaffen und während des gesamten Organisationsprozesses beizubehalten.[3)] Als Mittel zur Erreichung dieses Zieles lassen sich einsetzen:

1. eine angemessene Information der betroffenen Aktionsträger und aller zuständigen organisatorischen Entscheidträger sowie
2. eine angemessene Partizipation dieses Personenkreises am Organisationsprozess.[4)]

---

1) Für solche Gestaltungsmöglichkeiten vgl. etwa H.B. Acker (1966), W.G. Bennis (1969), K. Bleicher (1971), E. Dale (1969), H. Dienstbach (1968), G.G. Fisch (1964), E. Grochla (1972), Hill/Fehlbaum/Ulrich (1974), H. Koontz und C. O'Donnell (1959), E. Kosiol (1962), P.R. Lawrence und J.W. Lorsch (1967), R. Likert (1961 und 1967), E.J. Miller und A.K. Rice (1967), J.L. Price (1968), J. Rohner (1976), G. Schmidt (1975), J.A. Seiler (1967), H. Ulrich (1965).

2) Ueber die Gründe und Aeusserungsformen dieses Widerstandes vgl. W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:477-479).

3) Vgl. J. Rohner (1976:69).

4) Zur Information und zur Wahl des Partizipationsgrades vgl. W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:479-481). Wertvolle Anregungen vermittelt ferner die Literatur des "Organization Development", vgl. IV, 25.

Der Einsatz dieser Mittel wird jedoch nur dann Erfolg haben, "wenn die Ursachen von sich zeigenden Diskrepanzen nicht die Folge massgeblicher Interessengegensätze sind".[1)]

3323 Organisatorische Grobalternativen

Als organisatorische Grobalternative sei eine in den Grundzügen umschriebene organisatorische Variante bezeichnet. Für die Bildung solcher Alternativen sprechen folgende Gründe:

1. Die detaillierte Durchgestaltung jeder grundsätzlich in Frage kommenden Alternative durch den Organisator kommt aus Zeit- und Wirtschaftlichkeitsgründen nicht in Frage.
2. Ein allzu frühzeitiges intensives Eingehen auf nur eine bestimmte organisatorische Variante in all ihren Einzelheiten führt zu einer nicht erwünschten Verengung des Blickfeldes des Organisators. Er befasst sich in diesem Falle schon viel zu früh mit der Bestgestaltung einer bestimmten Variante, für die er sich aller Wahrscheinlichkeit nach ohne ausreichende Grundsatzüberlegung entschieden hat. Grundsätzlich unterschiedliche Gestaltungsvarianten, die in einer ersten Analyse wegen erheblich höherer Zieladäquanz ebenfalls in Betracht zu ziehen wären, stehen als Folge der verfehlten Optik gar nicht zur Diskussion.[2)]

Die schon erörterten organisatorischen Leistungseinheiten sind eine erste Möglichkeit zur Bildung von organisatorischen Grob-

---

1) J. Rohner (1976:73).

2) Der Entscheid für das Konzept der begrenzten Rationalität schliesst nicht aus, dass im Laufe des Organisationsprozesses mehrere organisatorische Grobalternativen geprüft werden. Der Einbezug mehrerer Grobalternativen kann insbesondere auch bei der Festlegung des Anspruchsniveaus nützlich sein.

alternativen.[1] Bei der Bildung solcher Leistungseinheiten sind die Organisationsinstrumente für das oberste Führungsdreieck im einzelnen, für die unterstellten Abteilungen in groben Zügen zu umschreiben. Ob diese groben Züge sich auf die generellen Aufgaben und die globale Zahl der Angehörigen der mittelbar unterstellten Abteilungen beschränken sollen, wie dies Walter Müller[2] empfiehlt, oder ob sie weitere Merkmale erfassen sollen, ist von Fall zu Fall abzuklären.

Eine weitere Möglichkeit zur Bildung organisatorischer Grobalternativen bieten W. Hill, R. Fehlbaum und P. Ulrich mit ihren dimensional umschriebenen sechs Organisationsvariablen, für die sie in Abhängigkeit von bestimmten situativen Annahmen auch die Zielwirkungen zu ermitteln versuchen.[3] Die Nutzung dieser Wirkungsaussagen ist auch für nach dem Leistungseinheits-Kriterium gebildete Grobalternativen ohne Schwierigkeiten möglich, da diese sich problemlos in den Kategorien der genannten Autoren beschreiben lassen.

3324 Die zeitliche Dimension der organisatorischen Alternativen

Die organisatorischen Alternativen können in zeitlicher Hinsicht einstufig sein oder aber mehrere aufeinanderfolgende Phasen umfassen. Im ersten Falle will man den angestrebten Endzustand der faktischen Organisation unter Beachtung des von der Entscheidsituation abhängigen time lag in einem Schritte erreichen.

---

1) Vgl. II, 221.

2) Walter Müller (1976a:63).

3) W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:170 ff.), vgl. ferner J. Rohner (1976:95 ff.).

Im zweiten Falle strebt man diesen Endzustand der faktischen Organisation über konkret definierte Zwischenzustände an. Innerhalb einer organisatorischen Alternative hat dann jede Phase die Erreichung eines bestimmten, konkret definierten Zwischenzustandes zum Ziele. Die Mehrphasigkeit von Alternativen ist häufig dort zu finden, wo personelle Gründe die Erreichung des angestrebten Endzustandes in einem Schritte verhindern. Aber auch sachliche Gründe können dafür sprechen, innerhalb einer organisatorischen Alternative mehrere aufeinanderfolgende Phasen zu unterscheiden.

333 Die Instrumente des Personalwesens und die Investitionsentscheide

Wenn die Instrumente des Personalwesens und die Investitionsentscheide neben der formalen Organisation als Instrumente zur Beeinflussung der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale besonders hervorgehoben werden, so sind dafür die folgenden Gründe anzuführen:

1. Durch die Instrumente des Personalwesens und die Investitionsentscheide werden die Aktionsträger und Anlagen als ergebnisbewirkende Grundelemente der Unternehmung bestimmt. Die organisatorischen Massnahmen sind auf gegebene Aktionsträger und Anlagen abzustimmen.
2. Die Instrumente des Personalwesens beeinflussen über das Verhalten der Aktionsträger auch die faktische Organisation.
3. Die Investitionsentscheide beeinflussen über die Eigenschaften der Anlagen auch die faktische Organisation.
4. Wie die Erfahrung lehrt, läuft der Organisator bei der Analyse der Entscheidsituation und der Definition des Entscheidproblems immer wieder Gefahr, die Instrumente des Personalwesens und die Investitionsentscheide in ihrer Bedeu-

tung für die Verbesserung der Unternehmungsergebnisse zu unterschätzen.

5. In der praktischen Organisationsarbeit erfordert die Lösung des dem Organisator aufgegebenen Entscheidproblems oft den kombinierten Einsatz von Massnahmen des Personal- und Investitionsbereichs sowie von organisatorischen Massnahmen. Beispiele: Zur Lösung einer zunächst als Organisationsproblem umschriebenen Aufgabe kommen unterschiedliche Mensch-Maschinen-Kombinationen in Frage. Organisatorische Aenderungen verlangen das Auswechseln von Aktionsträgern, grundlegende Aenderungen des Lohnsystems usw.

Die dargelegten Gründe lassen erkennen, weshalb der Organisator bei der Analyse, der Konsequenzenermittlung und häufig auch bei der Gestaltungsarbeit seinen Betrachtungskreis über die Organisationsvariablen hinaus ausweiten muss.

3331 Die Instrumente des Personalwesens

Zu den Instrumenten des Personalwesens mit Einfluss auf die Unternehmungsmerkmale gehören[1]:

1. Die Instrumente zur quantitativen und qualitativen Gestaltung des Arbeitskräftepotentials
2. Die Instrumente zur Beeinflussung des Arbeitserlebnisses
3. Die Entschädigung der Arbeit
4. Die Sozialleistungen
   - 4.1 Die Massnahmen zur Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen
   - 4.2 Die Massnahmen zur Befriedigung von Erholungsbedürfnissen

---

1) Vgl. Walter Müller (1973:33 ff.).

5. Die Massnahmen zur Beseitigung von arbeitsbedingten Unstimmigkeiten zwischen Einzelnen und Gruppen von Belegschaftsangehörigen
6. Die Massnahmen zur Entschärfung der Gegensätze zwischen Sozialpartnern

3332 Die Investitionsentscheide

Als Investitionsentscheide seien jene Entscheide bezeichnet, welche Neuanschaffungen von Anlagen oder Neubauten wie auch Verbesserungen bestehender Anlagen oder Räumlichkeiten der Unternehmung zum Inhalt haben.

334 Das Verhältnis der Instrumente zueinander

Das Verhältnis der Instrumente zur Beeinflussung der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale zueinander kann einmal nach den Kriterien der Logik untersucht werden. Es leuchtet dann ein, dass der Führungsstil wegen seines Grundsatzcharakters den Variablen der formalen Organisation und des Personalwesens übergeordnet ist.

Dementsprechend ist dem Organisator zu empfehlen, mit seinen Alternativenüberlegungen als erstes auf der Ebene des Führungsstils zu beginnen. Dies zwingt ihn dazu, sich zunächst auf die Grundzüge des gegebenen und alternativer Organisations- und Führungssysteme zu beschränken. Dabei hat er sich lediglich zu versichern, dass den erwogenen Führungsstilen ein realitätsgerechtes Menschenbild zugrunde liegt und dass diese allenfalls vorhandene zwingende Vorgaben der formalen Organisation, des Personalwesens, der Anlagen und Räumlichkeiten berücksichtigen.

Stellt man auf die übliche zeitliche Reihenfolge der Entscheide ab, so wird als erstes über die Investitionen, dann über die Organisation und schliesslich über die Massnahmen des Personalwesens entschieden. In Einzelfällen mag von dieser Regel abgewichen werden. So zum Beispiel dann, wenn geplante oder schon durchgeführte personelle Veränderungen innerhalb der Führungsspitze dem Organisationsentscheid vorausgehen.

Da die hier zur Diskussion stehenden Instrumente alle die Beeinflussung der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale zum Ziele haben, muss schliesslich darauf geachtet werden, dass sie aufeinander abgestimmt sind und sich in ihrer Wirkung gegenseitig unterstützen.

34 Die Umwelt als Bestimmungsfaktor der Unternehmungsergebnisse

Als Umwelt sei die Gesamtheit der Faktoren ausserhalb der Unternehmung verstanden, die einen Einfluss auf die Unternehmungsmerkmale und die Aktivitätsergebnisse ausüben.

Eingehende Untersuchungen von P.R. Lawrence und J.W. Lorsch haben ergeben, dass in einer leistungsfähigen Unternehmung der Zustand der Differenzierung mit der Verschiedenartigkeit der Umweltsegmente übereinstimmt, während der erreichte Zustand der Integration den aus der Umwelt sich ergebenden Anforderungen an die Integration entspricht. Ganz allgemein gilt: Je differenzierter eine Unternehmung, umso schwieriger die Integration. Deshalb sind in der erfolgreichen Unternehmung die Integrationsregeln umso ausgefeilter, je ungleichartiger die Umwelt und je differenzierter die Unternehmung ist.[1)]

---

1) P.R. Lawrence und J.W. Lorsch (1967:157 f.). Die Ergebnisse ihrer Untersuchung fassen sie als "Kontingenztheorie der Organisation" zusammen.

Auch der Prozess der Konfliktlösung ist in der leistungsfähigen Unternehmung insofern auf die Umwelt abgestimmt, als die auf die Konfliktlösung einflussnehmenden Stellen sich auf jenen hierarchischen Ebenen befinden, auf welcher das benötigte Wissen über die Umwelt erhältlich ist. Auch haben jene Abteilungen entscheidenden Einfluss auf die Konfliktlösung, welche mit den massgebenden durch die Umwelt aufgeworfenen Problemen konfrontiert sind. P.R. Lawrence und J.W. Lorsch nennen sodann vier weitere Determinanten wirksamer Konfliktlösung, welche jedoch unabhängig von der spezifischen Umwelt in allen leistungsfähigen Unternehmungen anzutreffen sind.[1)]

Schliesslich wird auch darauf hingewiesen, dass die leistungsfähige Unternehmung nicht nur auf die Anforderungen der Umwelt, sondern auch auf die Bedürfnisse ihrer Aktionsträger zugeschnitten ist.[2)]

In ihrer Arbeit gliedern die genannten Autoren die Umwelt in die Segmente Forschung, Markt und techno-ökonomischer Bereich auf. Die Sicherheit der Umwelt messen sie mit einer "Unsicherheitsskala", welche die Klarheit der Information, die Unsicherheit der kausalen Beziehungen sowie die Zeitspanne zwischen den Entscheiden und dem Eintritt ihrer Konsequenzen berücksichtigt.[3)] Zur Erfassung der Differenzierung einer Unternehmung stellen sie auf den Formalisierungsgrad der Organisation, den Arbeitsstil, die zeitliche Orientierung und die Zielorientie-

---

1) P.R. Lawrence und J.W. Lorsch (1967:157 f.). In der leistungsfähigen Unternehmung werden die Konflikte in offener Konfrontation ausgetragen. Die Entscheidungskompetenz beruht auf Fähigkeit und Sachverstand. Hat eine Unternehmung ferner spezielle, ausserhalb der Unternehmungshierarchie stehende Integrationsstellen geschaffen, so müssen diese ausreichend informiert sein und den Eindruck haben, für eine wirkungsvolle Vereinigung der Kräfte auch belohnt zu werden.

2) P.R. Lawrence und J.W. Lorsch (1967:155, 206, 209).

3) P.R. Lawrence und J.W. Lorsch (1967:29).

rung der leitenden Mitarbeiter ab.[1] Die Art der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen - die Integration - wird mit Hilfe eines Kommunikationsdiagrammes gemessen.[2]

---

1) P.R. Lawrence und J.W. Lorsch (1967:255 ff.).

2) P.R. Lawrence und J.W. Lorsch (1967:258 ff.).

4 DIE KONTROLLIERBARKEIT DER BESTIMMUNGSFAKTOREN DER UNTERNEHMUNGSERGEBNISSE

Für die organisatorische Arbeit unerlässlich ist die Kenntnis der Beeinflussbarkeit oder Kontrollierbarkeit (beide Ausdrücke werden in der Folge als Synonyme verwendet) der Bestimmungsfaktoren der Unternehmungsergebnisse.

Aus der Sicht der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre sieht die allgemeine Entscheidungssituation des Organisators wie folgt aus:

1. Das Entscheidproblem ist bekannt. Es ist als organisatorisches Problem identifiziert und gegeben.
2. Die Umwelt ist bekannt und gegeben.
3. Die Basis- und die abgeleiteten Ziele der Unternehmung sind bekannt und gegeben.[1)]
4. Die nichtorganisatorischen Aktionsvariablen der Unternehmung sind bekannt und gegeben.
5. Die formale Organisation der Unternehmung wird vollständig durch den Organisator kontrolliert.
6. Die Kontrollierbarkeit innerhalb der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette ist bezogen auf die faktische Organisation vollständig. Wird eine bestimmte formale Organisation festgelegt, stimmt somit die faktische Organisation mit dieser völlig überein. Die übrigen Unternehmungsmerkmale (Aktionsträger, Anlagen) sind bekannt und gegeben.

Nach diesen Annahmen beschränkt sich der Aktionsraum des Orga-

---

1) Vgl. J. Wild (1966:90 f., 115), W. Hill (1968:235).

nisators somit auf die formale Organisation, wobei deren Durchsetzbarkeit als gegeben betrachtet wird.

Häufig treffen nun aber diese Annahmen über die allgemeine Entscheidsituation des Organisators im konkreten Entscheidfall nicht oder bloss zum Teil zu, so dass die Frage nach der Kontrollierbarkeit der Bestimmungsfaktoren der Unternehmungsergebnisse in jedem Entscheidfall neu zu stellen und individuell zu beantworten ist.

So ist zum Beispiel auf der Ebene der Problemdefinition das Entscheidproblem in der Regel zunächst noch nicht klar umrissen. Die Problemdefinition muss im Laufe des Entscheidprozesses erarbeitet oder zumindest überprüft werden.

Den Annahmen über die Umwelt wird man beipflichten können: Diese ist durch den Organisator in der Regel nicht beeinflussbar.

Der Grad der Mitwirkung des Organisators bei der Festlegung der Basisziele und der Formulierung von Teilzielen kann sehr unterschiedlich sein: Er kann von qualifizierter Mitbestimmung bis zu irgendeiner milden Form von Mitsprache reichen. Ein Organisator mit weit gezogenem Aktionsraum wirkt bei der Formulierung von Teilzielen tendenziell stärker mit als einer, dessen Handlungsraum eng gezogen ist.

In Wirklichkeit hat sich der Organisator in von Fall zu Fall unterschiedlichem Ausmasse an bestimmte, für ihn gegebene Basis- und Teilziele zu halten, während wiederum andere Ziele durch ihn mitbeeinflusst werden. Das Ausmass seines Einflusses ist unter anderem abhängig von seiner hierarchischen Stellung, seinem Informationsstand, seiner Ausbildung, seinen Fähigkeiten und vom ihm zugewiesenen Aktionsraum. In der vorliegenden Arbeit beschränkt sich dieser Aktionsraum auf die organisatorischen Instrumente und die Instrumente zur Verwirklichung der formalen Organisation.

Hier sei allerdings darauf hingewiesen, dass in der praktischen Entscheidsituation jener Entscheidträger, welcher als Organisator über die organisatorischen Massnahmen entscheidet, im Normalfall nicht nur über diese Variablen verfügt. Im Gegenteil gestaltet er in der Regel eine Vielzahl weiterer Aktionsvariablen.[1] Zu diesen gehören insbesondere auch die übrigen Variablen zur Beeinflussung der Unternehmungsmerkmale. Häufig ist deshalb die praktische Entscheidsituation so, dass der zuständige Entscheidträger - unter anderem auch Organisator - grundsätzlich über einen weiteren Aktionsraum verfügt, als er hier dem Organisator zugewiesen wird. Das in dieser Arbeit entworfene allgemeine Bild der Entscheidsituation des Organisators ist deshalb so angelegt, dass es vom Entscheidträger mit einem weiter gezogenen Aktionsraum ebenfalls verwendet werden kann.

Für die Unternehmungsmerkmale schliesslich ist die Beeinflussbarkeit grundsätzlich umso grösser, je näher ein Merkmal in der Ursache/Wirkungs-Kette den durch den Organisator vollständig kontrollierten Organisationsvariablen steht und umso kleiner, desto näher es den Endvariablen steht. Die faktische Organisation als Zwischenvariable ist durch den Organisator nicht vollständig kontrollierbar.

Ist dem Organisator klar, welche Bestimmungsfaktoren der Unternehmungsergebnisse in welchem Ausmasse durch die Unternehmung

---

1) Der üblicherweise weite Aktionsraum des zuständigen Entscheidträgers ist übrigens auch der Grund, weshalb die richtige Formulierung des Entscheidproblems und die Wahl der zur Problemlösung geeigneten Instrumente in Wirklichkeit häufig erhebliche Schwierigkeiten bereitet. Dies ist besonders ausgeprägt dann der Fall, wenn der zuständige Entscheidträger aufgrund seiner spezifischen Fähigkeiten und/oder seiner beruflichen Erfahrung zwar zum Beispiel ausgezeichneter Verkäufer oder Techniker ist, jedoch zur Fixierung der die Unternehmungsmerkmale beeinflussenden Aktionsvariablen als wenig geeignet bezeichnet werden muss.

kontrollierbar sind, hat er als nächstes zu prüfen, welche dieser Variablen er aufgrund des ihm zugewiesenen Aktionsraumes in welcher Weise beeinflussen kann. Stellt er zum Beispiel fest, dass eine an sich erstrebenswerte Veränderung von Merkmalen der faktischen Organisation nur oder zur Hauptsache nur durch Massnahmen herbeigeführt werden kann, welche ausserhalb seines Entscheidbereichs - jedoch innerhalb des Entscheidbereichs der Unternehmung - liegen, so hat er seine Feststellung bekanntzugeben. Er muss, falls die Vorgaben seines Auftraggebers entschieden bessere Lösungen ausschliessen, ausdrücklich auf die Folgen der ihm gezogenen Grenzen aufmerksam machen. Denn nur selten ist einem Auftraggeber bewusst, welche besseren Lösungen er durch seine Vorgaben ausschliesst. Wenn wesentlich bessere Lösungen möglich wären, bleibt es deshalb für den Organisator eine unbequeme und viel Takt erfordernde, jedoch unbedingt notwendige Aufgabe, den Auftraggeber auf die negativen Konsequenzen seiner Vorgaben aufmerksam zu machen.[1)]

---

1) Da die Entscheide des Organisators häufig durch Organisationsspezialisten ohne Entscheidkompetenz vorbereitet werden, gelten die Ausführungen dieses Absatzes sinngemäss auch für das Verhältnis zwischen den Organisationsspezialisten und ihrem Auftraggeber, dem Organisator.

III DIE KONSEQUENZEN DES ORGANISATORISCHEN ENTSCHEIDES

1 DIE KONSEQUENZEN DES ORGANISATORISCHEN ENTSCHEIDES IM ÜBERBLICK

Als Konsequenzen des organisatorischen Entscheides seien die zielrelevanten Folgen der formalen Organisation sowie der Massnahmen zur Verwirklichung der formalen Organisation verstanden. Die organisatorischen Konsequenzen stellen jenen Ausschnitt aus der schon vorgestellten allgemeinen Entscheidsituation des Organisators dar, der durch die Massnahmen des Organisators beeinflusst und für die Erreichung der Basisziele der Unternehmung als relevant erachtet wird.

Da die vorliegende Arbeit sich auf die oberste Leistungseinheit der Unternehmung beschränkt, werden die Konsequenzen des organisatorischen Entscheides bezogen auf diese analytische Einheit erhoben. Unter anderem hat dies zu Folge, dass für die unterschiedlichen Subsysteme der obersten Leistungseinheit die Konsequenzen in unterschiedlicher Weise zu konkretisieren sind.

Die folgende Darstellung hat die Konsequenzen der organisatorischen Massnahmen zum Gegenstand. Da die Massnahmen des Personalwesens und die Investitionsentscheide grundsätzlich die gleichen Unternehmungsmerkmale beeinflussen können wie die Organisationsvariablen, lässt sich der hier vorgestellte allgemeine Konsequenzenkatalog auch für Entscheidträger anwenden, deren Handlungsraum alle Aktionsvariablen zur Beeinflussung der Unternehmungsmerkmale umfasst.

Werden die Konsequenzen als zielrelevante Folgen umschrieben, hängt der Katalog der zu beachtenden Folgen letztlich von den Basiszielen der Unternehmung ab. Es wird davon ausgegangen, als

Basisziel sei die Erreichung eines bestimmten befriedigenden Gewinnes oder einer bestimmten befriedigenden Rentabilität vorgegeben.

Die folgende Aufzählung - die weiter hinten noch verfeinert werden soll[1] - gibt einen ersten groben Ueberblick über die als Konsequenzen des organisatorischen Entscheides in Frage kommenden Merkmale. Dabei sei festgehalten, dass zwar grundsätzlich alle diese Merkmale sich als Folge des organisatorischen Entscheides verändern können, dass sie sich im konkreten Entscheidfall aber durchaus nicht alle verändern müssen.

Der vorgelegte allgemeine Konsequenzenkatalog dient als Grundraster für die organisatorische Arbeit. Er stellt in umfassender Weise die möglichen Konsequenzen des organisatorischen Entscheides vor. Die Anwendung dieses Rasters erleichtert die Ermittlung der im konkreten organisatorischen Entscheidfall massgebenden Konsequenzen. Dabei hängen Umfang und Genauigkeitsgrad der zu ermittelnden Konsequenzen im wesentlichen von der Problemstellung und der konkreten Entscheidsituation ab.

Als Konsequenzen des organisatorischen Entscheides seien genannt:

1. Die Aktivitätsergebnisse der Gesamtunternehmung, ihrer Subsysteme und der Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes[2]
2. Die ergebnisrelevanten Merkmale der Unternehmung[3]

---

1) Vgl. III, 3-5.

2) Vgl. III, 3.

3) Vgl. III, 4.

3. Die Abgestimmtheit der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale[1)]

Die Aktivitätsergebnisse der Unternehmung und ihrer Subsysteme sowie die ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale sind als Elemente der allgemeinen Entscheidsituation des Organisators in groben Zügen schon vorgestellt worden.[2)]

Es besteht folgender kausaler Zusammenhang (vgl. Abb. 5): Der organisatorische Entscheid beeinflusst die ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale, diese die Aktivitätsergebnisse der Unternehmungssubsysteme und diese schliesslich die Aktivitätsergebnisse der Unternehmung. Die Abgestimmtheit der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale wird als besondere Konsequenzengruppe erfasst, weil der Schluss von den ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmalen auf die Aktivitätsergebnisse der Unternehmungssubsysteme im praktischen Entscheidfall in der Regel nicht ohne weiteres möglich ist.

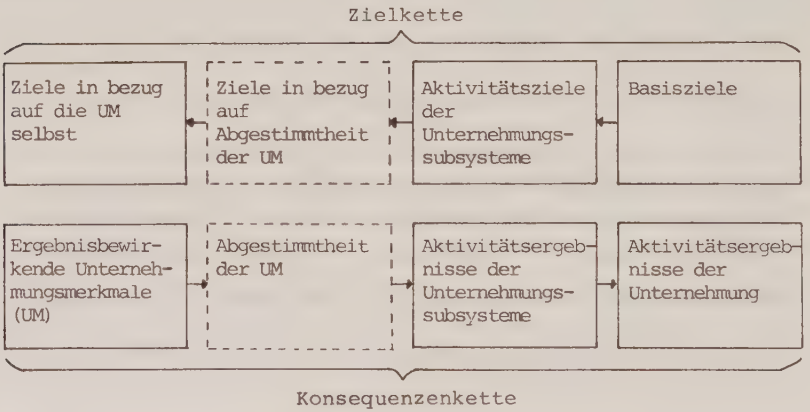

Abb. 5: Organisatorische Ziel- und Konsequenzenkette

---

1) Vgl. III, 5.

2) Vgl. II, 2 und 32.

Die Ziele betreffend die Abgestimmtheit der Unternehmungsmerkmale werden ausgehend von den Basiszielen der Unternehmung bzw. den Aktivitätszielen der Unternehmungssubsysteme als Ersatzziele formuliert.

Es sei hier daran erinnert, dass das gewählte Entscheidkonzept der begrenzten Rationalität die Unabhängigkeit der Konsequenzen für die Entscheidbildung grundsätzlich nicht verlangt. Wenn trotzdem - der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette folgend - verschiedene Konsequenzenebenen unterschieden werden, so hat dies folgende Gründe:

1. Die Unterscheidung erleichtert dank möglichst wirklichkeitsgetreuer Abbildung der organisatorischen Zusammenhänge die Ermittlung und Bewertung der Konsequenzen.
2. Sie gibt die Grundlage für organisatorische Entscheide, die aus Gründen der Problemvereinfachung nur auf eine Konsequenzenebene abstellen.

Im folgenden wird als erstes kurz auf die Erfassung, Messung und Bewertung der Konsequenzen eingegangen. Darauf wird der Kreis der möglichen organisatorischen Konsequenzen im einzelnen vorgestellt, wobei besonderes Gewicht auf die praktische Verwendbarkeit der Ausführungen gelegt werden soll.

2 ZUR ERFASSUNG, MESSUNG UND BEWERTUNG DER ORGANISATORISCHEN KONSEQUENZEN

Organisatorische Konsequenzen können für die geltende organisatorische Lösung sowie für irgendwelche organisatorische Alternativen erhoben werden. Diese Unterscheidung ist insofern bedeutungsvoll, als die Konsequenzen der geltenden organisatorischen Lösung für die Gegenwart in Wirklichkeit vorliegen und lediglich erfasst zu werden brauchen, während die Konsequenzen organisatorischer Alternativen selbst für die Gegenwart und erst recht für die Zukunft geschätzt werden müssen. Dabei sind diese Schätzungen - wie jede sozialwissenschaftliche Prognose - mit erheblichen Unsicherheitsfaktoren behaftet.

Die in dieser Arbeit vorgelegte allgemeine Darstellung der organisatorischen Konsequenzen kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass das vorhandene Wissen über die Zusammenhänge zwischen den Organisationsvariablen und den organisatorischen Konsequenzen einem unvollständigen Mosaik vergleichbar und äusserst bruchstückhaft ist. Die Aufgabe der Konsequenzenermittlung bleibt selbst dann noch ausserordentlich schwierig, wenn man - wie in dieser Arbeit vorgeschlagen - durch Einführung intervenierender Variablen den organisatorischen Ursache/Wirkungs-Zusammenhang transparenter zu machen versucht.

Um die Konsequenzen organisatorischer Entscheide für Gegenwart und Zukunft zuverlässig schätzen zu können, sind zunächst die Konsequenzen der gegebenen organisatorischen Lösung zu erfassen und zu analysieren. Dies verschafft einen Einblick in die Funktionsweise der gegebenen faktischen Organisation und ist damit für die Erklärung der Aktivitätsergebnisse von wesentlicher Bedeutung. Die genaue Kenntnis der gegebenen Lösung und ihrer Ergebnisse schützt ferner vor Wiederholung alter Fehler in neuen Lösungen.

Die Erfassung der gegebenen faktischen Organisation und der sie beeinflussenden Organisationsvariablen stellt eigentlich eine selbstverständliche Forderung dar, gegen die in der praktischen Organisationsarbeit allerdings immer wieder verstossen wird. Eine Folge davon sind die sogenannten "unerwarteten Konsequenzen"[1], die zu einem grossen Teil durchaus nicht unerwartet sein müssten und die oft umfangreiche nachträgliche Anpassungsmassnahmen verlangen.

Schon in der Analyse erweist sich die durch wiederholte Lösung verschiedenartigster Organisationsprobleme gewonnene Erfahrung in der Behandlung organisatorischer Fragen als äusserst wertvoll. Der erfolgreiche Organisationspraktiker hat dank seiner Erfahrung einen ausgeprägten Sinn für die organisatorischen Zusammenhänge und das Wesentliche innerhalb dieser Zusammenhänge entwickelt. Auf die bedeutende Rolle sachkundiger Unternehmer und Mitarbeiter für die betriebswirtschaftliche Hypothesenbildung weist übrigens auch E. Kosiol hin.[2]

Ein weiteres wesentliches Rüstzeug zur Analyse der gegebenen organisatorischen Lösung und insbesondere zur Gestaltung von organisatorischen Alternativen ist die gründliche Kenntnis der Ergebnisse der verhaltenswissenschaftlich orientierten Organisationstheorien. Der Organisator muss die Aussagen und vor allem die Bedingungsrahmen und die Grenzen der Aussagen dieser Theorien kennen. Für eine verantwortliche Prognose der Konsequenzen von organisatorischen Varianten erweisen sich die genannten Voraussetzungen als absolut unerlässlich. Wenn auch selbst bei Vorliegen all dieser Voraussetzungen keine Gewähr für richtige Prognosen gegeben werden kann, so wird doch deren Unsicherheit stark herabgesetzt.

---

1) Vgl. R. Mayntz (1963:142 ff.).

2) E. Kosiol (1973:6).

Bei der Erfassung gegebener und der Prognose zu erwartender organisatorischer Konsequenzen ist die Wirtschaftlichkeit vorrangiges Gebot. Dies kann zur Folge haben, dass im konkreten Entscheidfall nur einige wenige, als wesentlich erachtete Konsequenzen - und diese zudem nur sehr grob - ermittelt und der Entscheidbildung zugrunde gelegt werden. Besonders auf der Ebene der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale müsste eine den Anforderungen der empirischen Sozialforschung in jeder Hinsicht genügende Konsequenzenerfassung fast ohne Ausnahme zu einem aus wirtschaftlicher Sicht unverantwortlichen Aufwand führen.

Wenn auch auf eine eingehende Erörterung der Problematik der Konsequenzenerfassung im Rahmen dieser Arbeit grundsätzlich verzichtet werden muss, so soll bei der Darstellung der organisatorischen Konsequenzen doch wenigstens am Rande auf einige konkrete Erfassungsfragen kurz eingetreten werden.

Die organisatorischen Konsequenzen sind als Merkmalsdimensionen aufzufassen, die unterschiedliche Merkmalsausprägungen annehmen können. Die Wahl des Messniveaus hängt von den Zielen und der konkreten Entscheidsituation des Organisators ab. Nach Möglichkeit wird bei der Darstellung der einzelnen organisatorischen Konsequenzen auch die Frage des Messniveaus angesprochen.

Die Konsequenzenmessung lässt sich mitunter durch Einführung einer Massalternative erleichtern. Als solche kann die gegebene organisatorische Lösung oder irgendeine organisatorische Alternative bezeichnet werden. Die Konsequenzen der von dieser Massalternative sich unterscheidenden organisatorischen Varianten werden dann bezogen auf die Konsequenzen der Massalternative, also in der Regel auf ordinaler Skala gemessen.

3 DIE AKTIVITÄTSERGEBNISSE ALS KONSEQUENZEN

Da für jeden organisatorischen Entscheid letztlich dessen Auswirkung auf die Unternehmungsergebnisse interessiert, beginnt die vorliegende Aufzählung der organisatorischen Konsequenzen mit den Aktivitätsergebnissen. Die Aktivitätsergebnisse der gegebenen organisatorischen Lösung sind übrigens auch in der Organisationsanalyse ein häufig gewählter Ausgangspunkt. Auf der Ebene der Aktivitätsergebnisse lassen sich unterscheiden:

1. Die Ergebnisse der Subsysteme der obersten Leistungseinheit
2. Die Ergebnisse der Gesamtunternehmung

31 Die Aktivitätsergebnisse der Subsysteme der obersten Leistungseinheit

311 Die oberste Leistungseinheit einer Unternehmung als Beispiel

Nachdem der Grundgedanke und das Vorgehen zur Bildung von Leistungseinheiten schon geschildert worden sind[1)], wird in Abbildung 6 zur besseren Veranschaulichung der nachstehenden Ausführungen die oberste Leistungseinheit einer Unternehmung vorgestellt. Dadurch soll dem Leser die Konkretisierung der hier vorgetragenen Ueberlegungen erleichtert werden.

1) Vgl. II, 221.

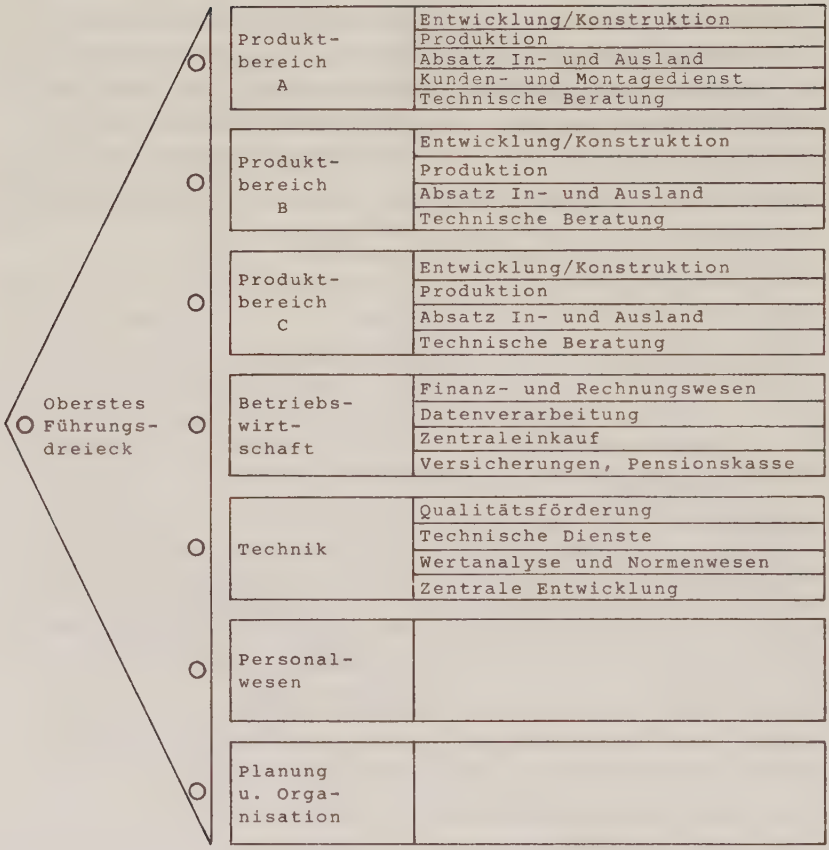

Abb. 6: Oberste Leistungseinheit einer Unternehmung

Die oberste Leistungseinheit umfasst das oberste Führungsdreieck und dessen Aktionsträger im einzelnen sowie die dem Führungsdreieck unterstellten Abteilungen in groben Zügen. Als

Aktivitätsergebnisse der obersten Leistungseinheit werden erfasst:

1. die Aktivitätsergebnisse der dem obersten Führungsdreieck unterstellten Abteilungen
2. die Aktivitätsergebnisse der Aktionsträger des obersten Führungsdreiecks
3. die Aktivitätsergebnisse des obersten Führungsdreieckes als einer Gesamtheit.

312 Die Aktivitätsergebnisse der dem obersten Führungsdreieck unterstellten Abteilungen

3121 Die Erfassung der Aktivitätsergebnisse der Abteilungen

Auf der Betrachtungsebene der obersten Leistungseinheit werden die Abteilungsergebnisse nur grob erfasst oder geschätzt. Im Zwang zur Beschränkung auf das Wesentliche liegt die Chance, grobe Unzulänglichkeiten der gegebenen organisatorischen Lösung oder wesentlich besser erscheinende Alternativen mit verhältnismässig geringem Aufwand aufzuspüren. Bewusst muss dabei in Kauf genommen werden, dass sich im Laufe der organisatorischen Konkretisierungsarbeit in Einzelfällen gewisse grobe Schätzungen oder Urteile als unzutreffend und damit überholungsbedürftig erweisen.

Tabelle 1[1)] dient zur Erfassung der Aktivitätsergebnisse, zu deren Bewertung sowie zur Ermittlung der dringenden Verbesserungsbedürfnisse. Der Vorschlag zur Erfassung dieser Daten in Tabellenform soll schon von der Form her die Beschränkung auf das Wesentliche erzwingen. Obwohl Tabelle 1 und die folgenden

---

1) Vgl. Anhang, S. 172.

Tabellen zum Ziele haben, die zu erfassenden Daten möglichst konzentriert auf kleinem Raum zu vereinen, kann dies nicht durchwegs gelingen. Namentlich bei eingehender Erfassung der konkreten Merkmalsausprägungen sowie der Verbesserungsbedürfnisse werden zusätzliche Aufschreibungen nötig. Die im folgenden vorgelegten Tabellen sind deshalb als im Einzelfall noch zu konkretisierende Erfassungsrahmen zu verstehen, die den Ueberblick über die zu erfassenden Daten und ihren Zusammenhang erleichtern.

Abbildung 6 entsprechend sind in Tabelle 1 in der ersten Spalte die direkt unterstellten Abteilungen - wo nötig mit Angabe ihrer groben Aufgaben - aufgeführt.

Für die Erfassung der Abteilungsergebnisse kann man ganz allgemein davon ausgehen, dass die Abteilungen Input in Output transformieren und dabei das wirtschaftliche Prinzip zu beachten haben. Somit ist zu spezifizieren, welches die Outputs der einzelnen Abteilungen sind und mit welchen Inputs sie erzielt werden (Tabelle 1, Spalten 2 und 3).

Als Output werden die Leistungsergebnisse (inkl. die Fehlerhäufigkeiten) der Abteilungen erfasst, als Input die zur Erbringung dieser Ergebnisse erforderlichen Mengen an Material, Energie, Arbeit und Kapitalnutzung und/oder die diesen Mengen entsprechenden Kostenwerte.

Im Idealfall lassen sich die Outputs und Inputs als quantitative Grössen in der materiellen Dimension (Mengen-, Zeiteinheiten) und in der wertmässigen Dimension erfassen. Oft dagegen ist die Erfassung nur zum Teil in quantitativer und zum übrigen Teil bestenfalls in qualitativer Weise möglich.

Sind die Ergebniskomponenten Output und Input quantifizierbar, lassen sich die Abteilungsergebnisse durch Differenzen- und/

oder Verhältniszahlen ausdrücken (Tabelle 1, Spalte 4). Als Differenzen formuliert sind beispielsweise Gewinn- und Dekkungsbeiträge. In Verhältniszahlen kann das Verhältnis zwischen Output und Input als Gesamtgrössen oder zwischen irgendwelchen ihrer Teilkomponenten ausgedrückt werden (z.B. Arbeits- und Kapitalproduktivität, Umsatz- und Kapitalrentabilität, Materialkosten gemessen am Umsatz, Personalkosten gemessen am Umsatz, Durchlaufzeit der Objekte usw.).[1)]

Die Erfassung der Ergebniskomponenten ist je nach der konkreten Gestalt der faktischen Organisation und der Qualität des betrieblichen Rechnungswesens unterschiedlich schwierig. So fällt beispielsweise die Ermittlung der Ergebnisse dort leichter, wo eine Unternehmung ihre Abteilungen als Profit-Centers versteht, weil hier das Ergebnis soweit als möglich - wenigstens was die kurz- und eventuell mittelfristigen Ergebnisse betrifft - eine Gewinn- oder Deckungsbeitragsgrösse ist.

Schliesslich ist - besonders im Falle der Analyse einer gegebenen organisatorischen Lösung - zu ermitteln, ob die Outputs der einzelnen Abteilungen einander ähnlich oder gleichartig sind. Dies ist bei Grossunternehmungen oder Konzernen ab und zu der Fall. So können zum Beispiel unterschiedliche Abteilungen gleiche Verrichtungen ausführen, gleiche Umweltsegmente oder gleiche Objekte bearbeiten. Mit Hilfe von Abbildung 7 lässt sich die Aehnlichkeit oder Gleichartigkeit der Outputs der einzelnen Abteilungen festhalten. Liegen solche Gleichartigkeiten vor, ist zu prüfen, ob sie wirtschaftlich gerechtfertigt oder ob sie aufzuheben sind.

---

1) Für die Bildung von Kennzahlen vgl. etwa W.H. Staehle (1967) und G. Schott (1970).

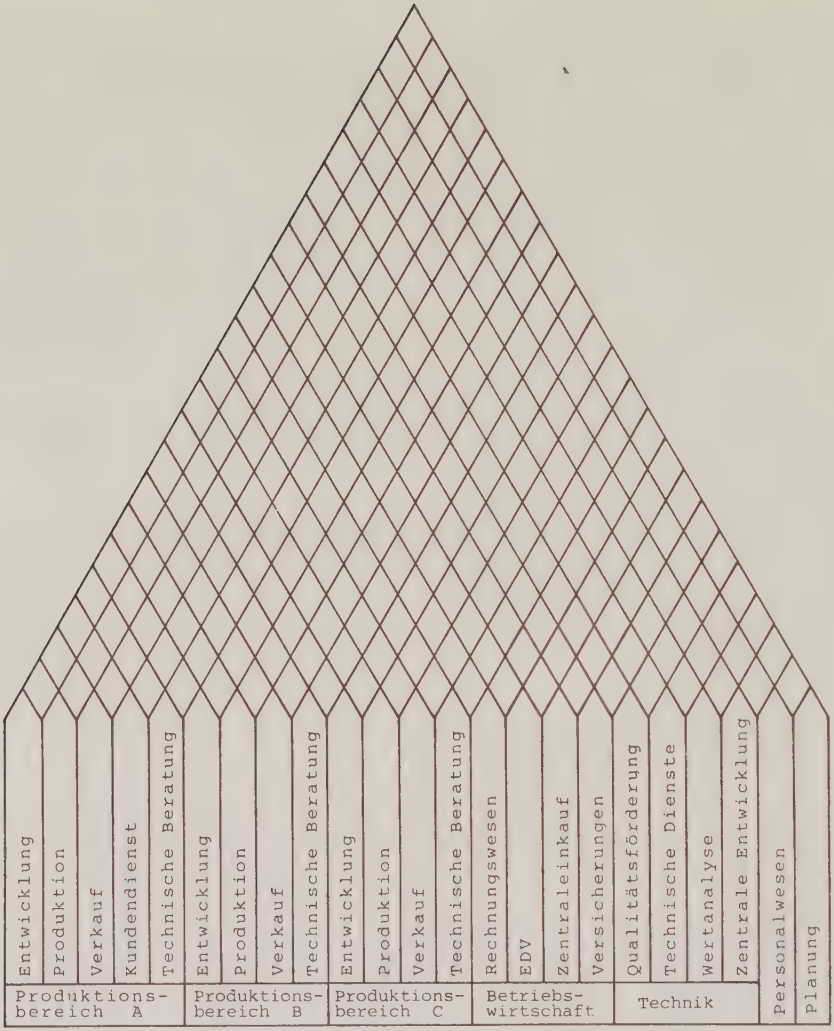

Abbildung 7: Graphik zur Erfassung der Aehnlichkeit oder Gleichartigkeit der Outputs der einzelnen Abteilungen

3122 Die Bewertung der Aktivitätsergebnisse der Abteilungen

Für die Bewertung der Abteilungsergebnisse empfiehlt es sich, kurz- und längerfristig erfolgswirksame Aktivitätsergebnisse zu unterscheiden (Tabelle 1, Spalten 5 und 6). Zu den kurzfristig erfolgswirksamen zählen jene Abteilungsergebnisse, welche sich unmittelbar auf den Erfolg des laufenden oder des kommenden Geschäftsjahres auswirken. In einer Entwicklungsabteilung sind dies zum Beispiel die Entwicklungen zur laufenden Anpassung der bestehenden Produkte an den Markt, in einer Produktionsabteilung das laufende Produktionsergebnis, in einer Verkaufsabteilung das laufende Verkaufsergebnis.

Längerfristig erfolgswirksame Aktivitätsergebnisse sind Abteilungsergebnisse, welche zwar im laufenden oder im darauf folgenden Geschäftsjahr erarbeitet werden und entsprechende Kosten verursachen, die aber erst später voll erfolgswirksam werden. Längerfristig erfolgswirksame Aktivitätsergebnisse sind etwa die Neuentwicklungen einer Entwicklungsabteilung oder grundlegende Veränderungen der Vertriebsorganisation durch die Verkaufsabteilung.

Zur Bewertung der erzielten oder zu erwartenden Aktivitätsergebnisse dienen die in Form von Anspruchsniveaus formulierten Abteilungsziele. Sind keine solchen Anspruchsniveaus formuliert, sind sie durch den Organisator aufgrund seiner Befragungs- und Beobachtungsergebnisse sowie seiner persönlichen Erfahrung selbst zu formulieren.

Häufig lassen sich die Ziele schon für die kurzfristig und erst recht für die längerfristig erfolgswirksamen Ergebnisse nicht als Gewinn- oder Rentabilitätsgrössen fassen. In diesem Falle sind sie für die wichtigsten Komponenten der Abteilungsergebnisse zu umschreiben. Dabei wird man die Ziele nach Möglichkeit quantifizieren. Ist dies nicht möglich, ist der prägnanten ver-

balen Zielumschreibung umso höhere Aufmerksamkeit und Sorgfalt zu widmen.

Die Abteilungsergebnisse lassen sich mit einer ordinalen Skala (z.B. mit den Stufen "sehr gut" bis "sehr schlecht") in der Regel ohne Schwierigkeiten messen. Um nach dem Konzept der begrenzten Rationalität die Ergebnisse bewerten zu können, sind je Konsequenzenart die Anspruchsniveaus zu setzen. Nicht selten werden die Anspruchsniveaus auf indirekte Weise gefunden, indem zunächst bestimmte Ergebnisse als schlecht beurteilt und anschliessend ausgehend von diesem primären Urteil die anzustrebenden Niveaus formuliert werden.

3123 Die Verbesserungsbedürftigkeit der Aktivitätsergebnisse der Abteilungen

Die Analyse der erzielten oder zu erwartenden Abteilungsergebnisse führt zwangsläufig zur Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten. In den Spalten 7 bis 10 von Tabelle 1 werden deshalb getrennt nach kurz- und längerfristig erfolgswirksamen Ergebnissen die dringenden Verbesserungsbedürfnisse erfasst. Massstab für die Dringlichkeit der Verbesserungsbedürfnisse ist das Ausmass des als Folge einer Verbesserung zu erwartenden Einflusses auf die Gewinnsituation.

3124 Die Aktivitätsergebnisse der Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes

Auf der Betrachtungsebene der obersten Leistungseinheit werden die Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes und ihre Aktivitätsergebnisse im einzelnen erfasst. Neben den einzelnen Aktionsträgern sind möglicherweise auch Aktionsträgergruppen (Gremien, Arbeitsgruppen, Ausschüsse usw.) zu berücksichtigen. Diese werden im folgenden wie ein einzelner Aktionsträger be-

handelt. Befriedigt dieses vereinfachende Vorgehen nicht, muss stärker differenziert werden.

Die Aktivitätsergebnisse der einzelnen Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes sind für das Aktivitätsergebnis der Gesamtunternehmung von entscheidender Bedeutung. Das Ergebnis des an der Spitze des obersten Führungsdreieckes stehenden Aktionsträgers übt einen unmittelbaren und gewichtigen Einfluss auf die Ergebnisse der ihm direkt unterstellten Mitarbeiter aus. Diese Ergebnisse ihrerseits wirken - teils als Zielvorgaben, teils als andere Inputs - massgebend auf die unterstellten Abteilungen ein.

So lassen sich unbefriedigende Abteilungsergebnisse häufig auf unbefriedigende Ergebnisse der den Abteilungen vorgesetzten Aktionsträger zurückführen. Die Aktivitätsergebnisse der dem obersten Aktionsträger direkt unterstellten Aktionsträger beeinflussen des weiteren auch die Ergebnisse ihrer Vorgesetzten sowie der ihnen gleichgeordneten Mitarbeiter.

Als Hilfe zur Erfassung, Messung und Bewertung der Aktivitätsergebnisse der Aktionsträger sowie zur Ermittlung der Verbesserungsbedürfnisse und ihrer Dringlichkeiten dient Tabelle 2.[1)]

Für die Erfassung der Ergebnisse wird von den Aufgaben der Aktionsträger ausgegangen, wie sie in Form von Stellen umschrieben und gegeben sind. Ganz allgemein lassen sich die Aufgaben eines Aktionsträgers aufgliedern in

- die originären Aufgaben
- die Aufgaben als unterstellter Aktionsträger
- die Aufgaben als gleichgeordneter Aktionsträger
- weitere Aufgaben.

---

1) Vgl. Anhang, S. 173.

Als originäre Aufgaben einer Stelle sollen nach der Definition von Walter Müller alle Aufgaben einer Stelle zusammengefasst werden, welche den eigentlichen Grund für die Einrichtung der Stelle bilden.

"Ihnen zuzurechnen sind:

a1) die Sachaufgaben einer Stelle, die als Bestandteil der von der Unternehmung als Ganzes zu erfüllenden Aufgabe betrachtet werden können und

a2) die Leitungsaufgaben, welche der Einordnung der Stelle an der Spitze eines Führungsdreiecks und den mit dieser Position grundsätzlich verbundenen Beziehungen entspringen."[1)]

Der eben geschilderten Aufgabengliederung folgend werden die Aktivitätsergebnisse je Aktionsträger wie folgt erfasst (Tabelle 2, Spalte 1):

1. Aktivitätsergebnisse in Erfüllung der originären Aufgaben des Aktionsträgers
   - 1.1 Sachergebnisse
     - Kurzfristig erfolgswirksame Sachergebnisse
     - Längerfristig erfolgswirksame Sachergebnisse
   - 1.2 Leitungsergebnisse
     - Zielvorgabe an die unterstellten Aktionsträger
       - Kurzfristige Ziele
       - Längerfristige Ziele
     - Führung der unterstellten Aktionsträger
     - Information der unterstellten Aktionsträger
     - Koordination der unterstellten Aktionsträger
     - Kontrolle der unterstellten Aktionsträger
     - Organisation der unterstellten Abteilungen
     - Personalauswahl
     - Auswahl von Anlagen und Einrichtungen

---

1) Walter Müller (1976a:62).

2. Aktivitätsergebnisse in Erfüllung der Aufgaben als unterstellter Aktionsträger
   2.1 Sachergebnisse
   2.2 Ergebnisse in Erfüllung der Stellvertretungsaufgabe
   2.3 Information des vorgesetzten Aktionsträgers
3. Aktivitätsergebnisse in Erfüllung der Aufgaben als gleichgeordneter Aktionsträger
   3.1 Sachergebnisse
   3.2 Ergebnisse in Erfüllung der Stellvertretungsaufgabe
   3.3 Information der gleichgeordneten Aktionsträger
4. Ergebnisse in Erfüllung weiterer Aufgaben
   4.1 Wirtschaftlichkeit des Sachmittelverbrauchs
   4.2 Ergebnis der Weiterbildung des Aktionsträgers
   4.3 Ergebnis der Selbstkontrolle des Aktionsträgers

Sodann sind auch hier - wie bei den Abteilungsergebnissen - die sachliche Aehnlichkeit oder Gleichartigkeit der Ergebnisse der Aktionsträger zu erfassen und auf ihre wirtschaftliche Begründetheit zu überprüfen. Zu diesem Zwecke lässt sich wiederum die Graphik von Abbildung 7 verwenden.

Wie in der voranstehenden Liste der Aktivitätsergebnisse angedeutet wird, sind für jeden Aktionsträger die wichtigsten Sachergebnisse individuell zu erfassen. Die im letzten Punkt der obigen Aufzählung aufgeführte "Wirtschaftlichkeit des Sachmittelverbrauchs" wird in der Regel umso wichtiger, je tiefer die Aktionsträger in der hierarchischen Ordnung stehen. Auf der Stufe des obersten Führungsdreieckes kommt diesem Ergebnis im Normalfall keine grosse Bedeutung zu.

Die obige Aufzählung umfasst den Kreis der je Aktionsträger grundsätzlich in Frage kommenden wesentlichen Aktivitätsergebnisse. Darauf wird erfasst (Tabelle 2, Spalten 2 bis 4), wie diese einzustufen sind in bezug auf

- die sachliche Qualität und - sofern möglich -
- den Erfüllungszeitpunkt sowie
- die zur Erfüllung benötigte Zeitdauer.

Die Aktivitätsergebnisse werden mit Hilfe einer Bewertungsskala mit Stufen von "sehr gut" bis "sehr schlecht" auf in der Regel ordinaler Ebene gemessen. In Ausnahmefällen mag für einzelne Ergebnisse die Erfassung sogar mit einer Ratioskala möglich sein. In bezug auf die Bewertung der Ergebnisse, die Formulierung von Ersatzzielen und das Setzen von Anspruchsniveaus kann sinngemäss auf die Ausführungen über die Abteilungsergebnisse verwiesen werden.[1] Ferner sei hier auch auf die umfangreiche Literatur zur Leistungsbeurteilung hingewiesen.[2]

Im Zusammenhang mit der Erfassung und Bewertung der Aktivitätsergebnisse erkennt man Verbesserungsbedürfnisse und Verbesserungsmöglichkeiten (Spalten 5 und 6 von Tabelle 2).

Der in Tabelle 2 wiedergegebene Raster zur Erfassung der Aktivitätsergebnisse der Aktionsträger, der Verbesserungsbedürfnisse und ihrer Dringlichkeiten mag in einzelnen Fällen als zu grob, in andern als zu detailliert erscheinen. Der erwünschte Konkretisierungsgrad ist deshalb auch hier von Fall zu Fall festzulegen. Als häufig zweckmässige Möglichkeiten zur Vereinfachung der Erfassungsarbeit erweisen sich zum Beispiel

- das Abstellen auf einige wenige - dafür sehr wichtig erscheinende - Aktivitätsergebnisse
- die Bewertung der Aktivitätsergebnisse ausschliesslich in bezug auf ihre sachliche Qualität
- die Ermittlung der dringendsten Verbesserungsbedürfnisse in

---

1) Vgl. III, 3121 und 3122.

2) Vgl. dazu etwa M. Capol (1965), den Literaturüberblick von C. Lattmann (1975), Markus M. Müller (1974), P. Seeli (1961), W. Segesser (1966), R. Traxler (1974:86-134).

bezug auf wenige, wichtig erscheinende Aktivitätsergebnisse (unter Verzicht auf eine explizite Bewertung der Aktivitätsergebnisse).

Entscheidet man sich für eine solche stark vereinfachende Erfassung der Ergebnisse der Aktionsträger, so lassen sich diese übersichtlich in einer Tabelle zusammenfassen. Erweist sich dabei beispielsweise eine Ergebnisdimension bei allen Aktionsträgern als stark unbefriedigend oder als dringend verbesserungsbedürftig, so ist zu vermuten, diesem Mangel könne durch Einsatz der organisatorischen Variablen oder der Massnahmen des Personalwesens abgeholfen werden, während dürftige Ergebnisse bei einem oder wenigen Aktionsträgern die Mängelursachen eher bei den Aktionsträgern selbst suchen lassen.

Je nach Zielsetzung sind die gegenwärtigen und/oder zukünftigen Aktivitätsergebnisse der Aktionsträger der gegebenen organisatorischen Lösung und/oder von organisatorischen Alternativen zu erheben. Die Aktionsträger können als Personen namentlich bekannt sein oder nicht. Sind sie es nicht, wird mit gedachten, fiktiven Aktionsträgern gearbeitet. Dies ist etwa dann der Fall, wenn man personenunabhängig organisiert. Ausserordentlich wichtig ist dabei allerdings, dass die Annahmen über die noch zu ernennenden Aktionsträger aufgrund der organisatorischen und personalpolitischen Erfahrung realistisch gesetzt und dass ihnen nicht Bilder von Supermenschen zugrunde gelegt werden.

Gegen diese Forderung wird leider noch allzuoft verstossen. Man meint dann etwa, schwierige Unternehmungsprobleme durch Bildung einer neuen Stelle aus der Welt schaffen zu können, für die sich aber mit grosser Wahrscheinlichkeit gar kein den Anforderungen entsprechender Stelleninhaber finden lässt. Hat man darauf trotzdem einen Aktionsträger mit den Aufgaben dieser

Stelle betraut, stellt man nach einiger Zeit dessen Ueberforderung fest und stempelt ihn zu guter Letzt noch zum Versager.

Die namentlich bekannten und/oder die fiktiven Aktionsträger können gegebene und/oder - in der Entscheidphase noch - hypothetische Stellen ausfüllen. Im Laufe des organisatorischen Entscheidprozesses sind häufig etwa folgende Situationen gegeben:

1. Die Aktionsträger sind namentlich bekannt, die gegenwärtigen und zukünftigen Aktivitätsergebnisse sind bezogen auf gegebene Stellen zu erheben (Fall der Organisationsanalyse).
2. Die Aktionsträger sind nicht namentlich bekannt, die gegenwärtigen und zukünftigen Aktivitätsergebnisse sind bezogen auf gegebene Stellen zu erheben (Fall der Organisationsanalyse).
3. Die Aktionsträger sind namentlich bekannt, die gegenwärtigen und zukünftigen Aktivitätsergebnisse sind bezogen auf neue, hypothetische Stellen zu erheben (Fall der Reorganisation).
4. Die Aktionsträger sind nicht namentlich bekannt, die gegenwärtigen und zukünftigen Aktivitätsergebnisse sind bezogen auf neue, hypothetische Stellen zu erheben (Fall der Reorganisation).

Im Falle namentlich bekannter Aktionsträger und gegebener Stellen sind die Aktivitätsergebnisse für die Gegenwart in Wirklichkeit gegeben, sie brauchen bloss erfasst zu werden. In allen übrigen genannten Situationen sind die Ergebnisse sowohl für die Gegenwart wie für die Zukunft zu schätzen, wobei schon aus rein sachlichen Gründen die Schätzungen für die Zukunft schwieriger und unsicherer sind als jene für die Gegenwart und jene mit fiktiven Aktionsträgern schwieriger und ungewisser als jene mit namentlich bekannten.

Arbeitet man zunächst mit fiktiven Aktionsträgern, so haben die-

se spätestens gegen Ende des Entscheidprozesses namentlich bekannten Aktionsträgern Platz zu machen. Hier tritt als zusätzliches Erschwernis der Schätzarbeit hinzu, dass Fähigkeiten und Verhalten der neu eingestellten Aktionsträger sich häufig noch nicht zuverlässig beurteilen lassen.

Die Erhebung gegebener oder zu erwartender Aktivitätsergebnisse namentlich bekannter Aktionsträger wirft heikle Erfassungs- und Bewertungsprobleme auf. Zunächst aus persönlichen Gründen: Der Organisator hat häufig die Ergebnisse einflussreicher Persönlichkeiten zu beurteilen. Möglicherweise ist er von diesen Aktionsträgern sogar selbst abhängig oder könnte es einmal werden. Die Aktionsträger ihrerseits haben in der Regel kein grosses Interesse daran, dass ihre Aktivitätsergebnisse unter die Lupe genommen werden. Ferner wird auch die Fähigkeit Aussenstehender im allgemeinen und des Organisators im besondern in Frage gestellt, sich ein objektives Urteil über die Aktivitätsergebnisse der Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes bilden zu können. Es ist deshalb in der Erfassungs- und Bewertungsarbeit mit offenem und latentem Widerstand zu rechnen.

Der Organisator muss sich deshalb seiner heiklen Aufgabe voll bewusst sein und die zu erwartenden Widerstände voraussehen können. Doch darf er vor ihnen nicht kapitulieren. Denn Fehlergebnisse auf der obersten Leitungsebene sind von viel grösserer zeitlicher und sachlicher Tragweite als solche auf tieferen Führungsebenen. Auch lässt sich jedes der in Tabelle 2 genannten Aktivitätsergebnisse durch organisatorische Variablen beeinflussen. Und schliesslich wird die Qualität der Leistung des Organisators daran gemessen, ob es ihm gelingt, Gewinn und Rentabilität der Unternehmung positiv zu beeinflussen. Aus diesen Gründen darf die Frage nach der Leistungswirksamkeit auf oberster Leitungsebene trotz aller Schwierigkeiten der Erfassung kein Tabu sein.

Auf der Betrachtungsebene der obersten Leitungseinheit sind die Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes sehr oft namentlich bekannt. Konzipiert man aus irgendwelchen Gründen die Organisationsvariablen aufgrund fiktiver Aktionsträger, ist auf jeden Fall zu überprüfen, ob die Annahme über die Aktionsträger durch die gegebenen Aktionsträger erfüllt werden. Ist dies nicht der Fall, so werden die konkreten Aktionsträger in aller Regel ihren Einfluss geltend machen, damit die Führungsorganisation stärker auf sie und ihre besonderen Fähigkeiten zugeschnitten werde. Je tiefer dann die Ebene der Führungsdreiecke, umso eher kann bei der organisatorischen Gestaltung mit fiktiven Aktionsträgern gearbeitet werden, weil sich auf dieser Stufe im Laufe der Zeit in bezug auf die Aktionsträger in der Regel gewisse Standards herausgebildet haben.

313 Die Aktivitätsergebnisse des obersten Führungsdreieckes als einer Gesamtheit

Neben der geschilderten aktionsträgerweisen Erfassung der Aktivitätsergebnisse mag interessieren, welcher Output vom obersten Führungsdreieck als Gesamtheit auf die unmittelbar unterstellten Abteilungen ausgeht. Zur Beantwortung dieser Frage sind nur jene Ergebnisse in Betracht zu ziehen, die über das oberste Führungsdreieck hinaus Wirkung nach unten entfalten. Es sind dies die Sachergebnisse und Leitungsergebnisse in Erfüllung der originären Stellenaufgaben (vgl. Tabelle 2). Zudem ist zur Beurteilung der Aktivitätsergebnisse des obersten Führungsdreieckes als einer Gesamtheit auch der Grad ihrer Gleichartigkeit oder Aehnlichkeit zu berücksichtigen.

32 Die Aktivitätsergebnisse der Gesamtunternehmung

Sind die Auswirkungen des organisatorischen Entscheides auf die Aktivitätsergebnisse der Subsysteme der obersten Leistungseinheit einmal ermittelt, kann man versuchen, die Konsequenzen für die Unternehmung als ganzes in nur einer Grösse - zum Beispiel in den Endvariablen Gewinn oder Rentabilität - auszudrücken.

Dies wird allerdings kaum je gelingen. Zum einen lassen sich nämlich nicht alle Aktivitätsergebnisse der Subsysteme als Ertrags- und Kostengrössen fassen. Ganz besonders trifft dies für die ertragsmässige Bewertung der Outputs von Unternehmungssubsystemen wie das oberste Führungsdreieck, die Entwicklungs-, die Finanz-, die Personal-, die Planungs- und die Ausbildungsabteilung zu.

Zum andern ist festzustellen, dass die langfristigen Unternehmungsziele in der Regel in anderer Weise umschrieben werden als die kurz- bis mittelfristigen Ziele. So werden die Umsatz-, Kosten- und Gewinnziele in der Praxis für einen Zeitraum von höchstens drei bis fünf Jahren gesetzt. Die über diese Zeitdauer hinaus geltenden Unternehmungsziele sind dagegen eher qualitativer Natur. Werden nun die Unternehmungsziele je nach ihrer Fristigkeit in unterschiedlichen Dimensionen formuliert, so wird man zur Beurteilung der Zielerreichung ebenfalls auf eine Mehrzahl von Konsequenzen abzustellen haben.

Einen zur Erfassung der Konsequenzen des organisatorischen Entscheides auf der Ebene der Gesamtunternehmung zweckmässigen Konsequenzenkatalog gibt H. Ulrichs Gliederung der Unternehmung in Funktionsbereiche.[1)] Dieser Gliederung folgend werden in der

---

1) H. Ulrich (1970:49), vgl. ferner II, 3122.

ersten Spalte von Tabelle 3[1] die Aktivitätsergebnisse des unternehmungsbezogenen Funktionsbereichs "Gesamtführung der Unternehmung" sowie der betriebsmittel- und der marktleistungsbezogenen Funktionsbereiche unterschieden. Ferner wird der Koordinationsgrad dieser Aktivitätsergebnisse erhoben.

Zur "Gesamtführung der Unternehmung" zählen[2]:

1. Die Zielbestimmung
   1.1 Bestimmung des allgemeinen Zielsystems der Unternehmung
   1.2 Koordination der Bereichsziele
2. Die Systemgestaltung
   2.1 Bestimmung des zur Zielerreichung notwendigen Leistungspotentials
   2.2 Bestimmung der grundsätzlichen Unternehmungsstruktur
3. Die Prozessabwicklung
   3.1 Bestimmung von allgemeinen Verhaltensnormen (Grundsätze, "Policies" i.e.S.) zur Zielerreichung
   3.2 Einleitung der wichtigsten Führungsprozesse, insbesondere zur Verwirklichung von Neuerungen
   3.3 Treffen von Einzelentscheidungen von grosser Tragweite
   3.4 Ueberwachung des Unternehmungsgeschehens in den grossen Linien und Wertung der erzielten Ergebnisse.

Neben der Gesamtführung werden -ebenfalls nach H. Ulrich[3] - die folgenden weiteren Funktionsbereiche unterschieden:

1. Die marktleistungsbezogenen Funktionsbereiche
   1.1 Produktentwicklung
   1.2 Produktion
   1.3 Absatz

---

1) Vgl. Anhang, S. 174.

2) Vgl. H. Ulrich (1970:324).

3) H. Ulrich (1970:49).

2. Die betriebsmittelbezogenen Funktionsbereiche
   2.1 Personalwesen
   2.2 Anlagenwirtschaft
   2.3 Materialwirtschaft
   2.4 Informationswesen
   2.5 Finanzwesen

Aufgegliedert nach den Funktionsbereichen werden die Aktivitätsergebnisse und ihr Koordinationsgrad umschrieben und bewertet (Tabelle 3, Spalten 2, 4, 5 und 7). Dabei wird zwischen kurzfristig und längerfristig erfolgswirksamen Aktivitätsergebnissen unterschieden. Kurz- bis mittelfristig bestehen reelle Chancen zur Erfassung der durch den organisatorischen Entscheid bewirkten Kosten. Dies trifft vor allem für die Kosten der Erstellung der Leistungsbereitschaft und die Fertigungskosten zu. Schon schwieriger und ähnlich problematisch wie die Ermittlung der Ertragskonsequenzen ist zum Beispiel die Erfassung der zu erwartenden Kosteneinsparungen im Einkaufsbereich.

Die Spalten 3 und 6 von Tabelle 3 sehen die Möglichkeit einer Gewichtung der einzelnen Funktionsbereiche vor. Je Funktionsbereich werden sodann die Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten erhoben (Spalten 8 bis 11).

Erfasst man die Konsequenzen des organisatorischen Entscheides nach Funktionsbereichen der Unternehmung, hat man je Funktionsbereich die Leistung und den mit dieser Leistung verbundenen Aufwand zu erheben. Soweit als möglich und vom Aufwand her vertretbar sind die Konsequenzen zu quantifizieren. Die Leistung wird teils auf kardinaler Ebene (Mengen, Werte), teils auf ordinaler und klassifikatorischer Ebene gemessen. Der Aufwand lässt sich in der Regel als Kosten- oder Mengengrösse umschreiben. Es sind sowohl die in der Regel einmaligen Einführungskosten (Personal- und Sachaufwand) wie auch die durch die Realisierung des organisatorischen Entscheides ausgelösten Periodenkosten

zu erfassen. Je grösser der zu erwartende Widerstand gegen die Organisation, umso grösser sind die zu erwartenden Einführungskosten.

Hat man die Konsequenzen des organisatorischen Entscheides in dieser Weise umschrieben, wird man in der Regel das Bedürfnis nach einer zusammenfassenden Darstellung empfinden. Eine erste Möglichkeit der Zusammenfassung besteht darin, einerseits soweit als möglich die quantitativen Auswirkungen auf Gesamtertrag, Gesamtkosten und Gesamtgewinn für die Unternehmung gesamthaft und andererseits die qualitativen Auswirkungen je Funktionsbereich einzeln darzustellen. Man kann noch einen Schritt weiter gehen, indem man neben den quantitativen Konsequenzen nicht alle, sondern nur die wichtigsten qualitativen Konsequenzen wiedergibt. Wählt man diese knappste Form der Zusammenfassung, muss ihr die ausführlichere Konsequenzenumschreibung nach Funktionsbereichen beigefügt werden, damit die Angemessenheit der Zusammenfassung jederzeit überprüft werden kann.

4 DIE ERGEBNISRELEVANTEN MERKMALE DER UNTERNEHMUNG ALS KONSEQUENZEN

Als nächstes sei auf jene Merkmale der Unternehmungssubsysteme eingetreten, welche die Aktivitätsergebnisse bestimmen. Diese werden ebenfalls als Konsequenzen des organisatorischen Entscheides aufgefasst. In groben Zügen sind sie schon vorgestellt worden.[1] Die folgenden Ausführungen stellen auf die entscheidbezogene Darstellung der ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale ab[2], wobei jedoch aus Gründen der Vereinfachung auf die strenge Unterscheidung in ergebnisbewirkende und symptomatische Unternehmungsmerkmale verzichtet wird.

In der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette lassen sich drei Gruppen von Unternehmungsmerkmalen erkennen.[3] Den Aktionsvariablen der Unternehmung am nächsten stehen die ergebnisrelevanten Merkmale erster Ordnung. Zu ihnen gehört unter anderem auch die hier besonders interessierende faktische Organisation. Diese wird in den gleichen Merkmalsdimensionen ausgedrückt wie die sie beeinflussende und am Anfang der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette stehende formale Organisation. Auf dieser Konsequenzenebene wird die faktische Organisation somit aus dem Blickwinkel des Organisators betrachtet, der gegebene Instrumentenausprägungen zu beurteilen und neu festzulegen hat.

Auf der Ebene der ergebnisrelevanten Merkmale zweiter Ordnung geht die faktische Organisation in das Bild der Aktionsträger über die Arbeitssituation ein. Hier wird die faktische Organisation nicht mehr aus primär instrumentenbezogener, sondern aus

---

1) Vgl. II, 32.

2) Vgl. Abbildung 4, S. 59.

3) Vgl. II, 323.

aktionsträgerbezogener Sicht gesehen. Auf dieser Ebene wird die faktische Organisation erfasst, wie sie sich den Aktionsträgern in der konkreten Arbeitssituation darstellt und wie sie von ihnen erfahren wird.

Die Merkmale der Aktionsträger werden auf unterschiedlichen Konsequenzenebenen erfasst. Zu den Merkmalen erster Ordnung werden die Aktionsträger als Personen (insbesondere ihre Leistungsfähigkeit und ihre Bedürfnisse) gezählt. Diese werden hier grundsätzlich ebenfalls zu den organisatorischen Konsequenzen gerechnet, weil es möglich ist, durch organisatorische Variablen personelle Veränderungen wie zum Beispiel Austritte herbeizuführen. Es bleibt somit in jedem einzelnen Entscheidfalle zu untersuchen, ob als Folge organisatorischer Massnahmen personelle Veränderungen oder - was längerfristig unter Umständen ebenfalls in Frage kommt - Veränderungen der Leistungsfähigkeit und/oder der Bedürfnisstruktur zu erwarten sind.

In der Tendenz durch organisatorische Massnahmen leichter zu beeinflussen als die Leistungsfähigkeit und die Bedürfnisstruktur sind die Merkmale zweiter Ordnung (die Bilder der Aktionsträger über ihre Arbeitssituation) sowie die Merkmale dritter Ordnung (die Verhaltensdispositionen und die Auslastungsmerkmale der Aktionsträger). In bezug auf diese Merkmale lassen sich auch bereits Ersatzziele formulieren, die es durch eine entsprechende Gestaltung der faktischen Organisation zu erreichen gilt.

Die Beeinflussbarkeit der Aktivitätsergebnisse über eine Veränderung der Leistungsfähigkeit und der Verhaltensdispositionen der Aktionsträger wird besonders von den sozialwissenschaftlich orientierten Organisationstheoretikern erkannt und betont. Diese verkennen dagegen oft - im Gegensatz zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre bis anfangs der siebziger Jahre, die ihrerseits die menschlichen Aspekte vernachlässigte -, dass durch den Einsatz organisatorischer Instrumente das Aktivitäts-

ergebnis grundsätzlich unmittelbar beeinflusst werden kann, auch ohne dass dabei die eben genannten Charakteristika der Aktionsträger in irgendeiner Weise verändert würden.

41 Die Merkmale der Aktionsträger im Ueberblick

411 Die individuellen Leistungsdeterminanten

Auf die Frage nach den Determinanten des Verhaltens sucht die Psychologie der Motivation eine Antwort: "Wie auch immer Motivation definiert werden mag, ihr Studium betrifft die Begründung unseres Verhaltens, meint immer dasjenige in und um uns, was uns dazu bringt, treibt, bewegt, uns so und nicht anders zu verhalten. ... Es geht um die zu findenden Verhaltensdeterminanten."[1)]

Das Leistungsverhalten der Aktionsträger wird hier als von ihrer Leistungsfähigkeit, von ihrer Leistungsbereitschaft sowie vom Bild ihrer Arbeitssituation im weitesten Sinne abhängig gesehen.[2)] "Erst ihre genaue Kenntnis für eine gegebene Situation gestattet wohl, aus einer diagnostisch ermittelten Leistungsmotivation auch das faktische Leistungsverhalten mit einiger Sicherheit vorauszusagen."[3)]

412 Die Leistungsfähigkeit der Aktionsträger

Die Leistungsfähigkeit soll mit Werner Müller verstanden werden als "die Gesamtheit der subjektiv vorhandenen Möglichkeiten

---

1) C.F. Graumann (1969:1 f.).

2) Vgl. Werner Müller (1971: Fig. 8), C.F. Graumann (1969:117).

3) C.F. Graumann (1969:117).

des Mitarbeiters (Wahrnehmung, Wissen, Können, Einsichten) zum erfolgreichen Vollzug einer bestimmten Leistung".[1] Längerfristig ist sie durch die Unternehmung beeinflussbar, während sie kurzfristig sehr oft als gegeben zu betrachten ist.

413 Die Leistungsbereitschaft der Aktionsträger

4131 Der Begriff

"Die Leistungsbereitschaft ... ist - theoretisch ausgedrückt - die Kraft, die auf das Individuum in Richtung eines bestimmten Leistungszieles einwirkt."[2] Jedem einzelnen Aktionsträger sind je nach der konkreten Ausprägung der Aktionsvariablen des Organisators stärker oder weniger stark konkretisierte Leistungsziele vorgegeben. Anlehnend an die Definition von Werner Müller sei unter Leistungsbereitschaft die Kraft verstanden, die auf die Aktionsträger in Richtung dieser Leistungsziele einwirkt.

4132 Die Bestimmungsgründe der Leistungsbereitschaft

Folgt man der sich auf das Erklärungsmodell von J.W. Atkinson[3] abstützenden Darstellung von Werner Müller über die Bestimmungsgründe der Leistungsbereitschaft, so ist diese "eine Funktion der Stärke und Wirksamkeit der zugrundeliegenden Bedürfnisse ... , der Eignung des Leistungsanreizes zur Befriedigung dieser Bedürfnisse ... und der subjektiv wahrgenommenen Erfolgswahrscheinlichkeit ...".[4]

---

1) Werner Müller (1971:156).

2) Werner Müller (1971:155 f.).

3) J.W. Atkinson (1964), vgl. ferner C.F. Graumann (1969:117), H. Heckhausen (1963:114 ff.)

4) Werner Müller (1971:156).

Aus theoretischer Sicht ist somit zur Erklärung der Leistungsbereitschaft unter anderem die Kenntnis der Bedürfnisstruktur der Aktionsträger erforderlich. Dabei ist für den Organisator wesentlich, dass die Bedürfnisse verhaltensbestimmend wirken und dass sie - wenigstens längerfristig betrachtet - entwicklungsfähig sind.[1)]

Rechnet man die subjektiv wahrgenommene Erfolgswahrscheinlichkeit des Aktionsträgers seinem Bild der Arbeitssituation zu, so lässt sich die Leistungsbereitschaft in einem vereinfachenden Modell als vom Ausmass der Bedürfnisbefriedigung abhängig ansehen. Dieses wiederum kann als vom Bild der Arbeitssituation und von der Stärke und Wirksamkeit der Bedürfnisse bestimmt aufgefasst werden. Der Zusammenhang wird in Abbildung 8 schematisch aufgezeigt. Zum Bild der Arbeitssituation gehört auch das Bild der geforderten Leistung.

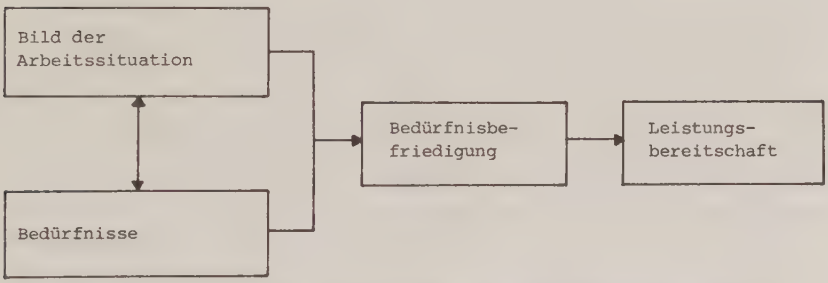

Abb. 8: Vereinfachende Darstellung der Bestimmungsgründe der Leistungsbereitschaft

1) Vgl. C.F. Graumann (1969:57).

4133 Die Bedürfnisse im besondern

Die Begriffsdefinition der Motive oder - hier als Synonym verwendet - der Bedürfnisse sowie die damit verbundenen Aussagensysteme sind je nach gewählter Motivationstheorie unterschiedlich.

Nach der Motivationstheorie von J.W. Atkinson[1] ist die "aktualisierte Motivation (eine bestimmte Art von Befriedigung oder Ziel zu erreichen)", als "multiplikative Funktion (a) der Stärke des überdauernden Motivs (M), (b) der Erwartung, das Ziel zu erreichen (E) und (c) des wahrgenommenen Anreizwertes des einzelnen Zieles (I)" aufzufassen. Der Zusammenhang lässt sich durch folgende Formel darstellen:

Aktualisierte Motivation = M x E x I.[2]

Zu den die Leistungsbereitschaft mitbestimmenden Bedürfnissen zählt unter anderem das durch die experimentelle Psychologie der Motivation besonders intensiv erforschte Leistungsmotiv. H. Heckhausen definiert es als "das Bestreben, die eigene Tüchtigkeit in allen jenen Tätigkeiten zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen man einen Gütemassstab für verbindlich hält und deren Ausführung deshalb gelingen oder misslingen kann".[3] Das Leistungsbedürfnis "zielt auf die Leistung an sich ab und nicht etwa auf eventuelle sekundäre Folgen wie den materiellen Entgelt oder die öffentliche Anerkennung".[4] Nach Untersuchungen von D.C. McClelland kann es auch bei Er-

---

1) J.W. Atkinson (1964:240-268), vgl. auch D.C.McClelland, J.W. Atkinson, R.A. Clark, E.L. Lowell (1953) und D.C. McClelland (1958:7-42).

2) Vgl. G.H. Litwin und R.A. Stringer, jr. (1968:11 f.), Uebersetzung durch den Verfasser.

3) H. Heckhausen (1965:604).

4) Werner Müller (1971:143).

wachsenen zum Beispiel durch kurze, intensive Kurse entwickelt werden.[1)]

Eine knappe Darstellung und Kritik der zur Erfassung des Leistungsmotivs in Frage kommenden Messverfahren gibt G. Stückmann, der "als das wissenschaftlich bestfundierte Messverfahren" die Phantasiebeurteilung empfiehlt.[2)] Diese beruht auf dem Gedanken, es könnten die "seelischen Regungen, die einer Person selbst verborgen bleiben", durch projektive Verfahren manifest gemacht werden.[3)] Für Aussagen über den Zusammenhang zwischen Leistungsbedürfnis und Leistungsbereitschaft sei zum Beispiel auf die bei Werner Müller referierten Untersuchungsergebnisse verwiesen.[4)]

Neben dem Leistungsbedürfnis sind in der Theorie von J.W. Atkinson auch die Bedürfnisse nach Gesellung und nach Macht grundlegende Bedürfnisse.[5)]

Die Erfassung des Leistungsmotivs mit Hilfe der Phantasiebeurteilung kommt für den Organisator in der Regel schon aus wirtschaftlichen Gründen nicht in Frage. Dies umso weniger, als ja die Motivstruktur nur eine der vielen beim organisatorischen Entscheid zu beachtenden Variablen darstellt. Als zusätzliches Erschwernis in der praktischen Anwendung der Motivationstheorie von J.W. Atkinson käme hinzu, dass zwar zur Ermittlung der Stär-

---

1) Vgl. D.C. McClelland (1965:178), über die Quellen des Leistungsbedürfnisses vgl. ferner (1966:285 ff.).

2) G. Stückmann (1968:18 ff.), vgl. ferner H. Heckhausen (1963: 32).

3) Vgl. C.F. Graumann (1969:111).

4) Werner Müller (1971:144-149), vgl. ferner D.C. McClelland (1965:7).

5) Vgl. J.W. Atkinson (1964:227), H. Heckhausen (1963:35).

ke der Grundmotive Messverfahren entwickelt worden sind, dass dies jedoch für die übrigen die "aktualisierte Motivation" bestimmenden Faktoren nicht zutrifft.

Eine weitere, bekannte Motivationstheorie stammt von A.H. Maslow.[1] Sie versucht, eine umfassende Typologie der Bedürfnisse und eine Theorie über die Verhaltenswirksamkeit der verschiedenen Bedürfnistypen zu geben. Nach der Dringlichkeit der Bedürfnisse werden folgende Bedürfnisstufen unterschieden:

1. Die physiologischen Bedürfnisse
2. Die Sicherheitsbedürfnisse
3. Die sozialen Bedürfnisse
4. Das Streben nach Achtung
5. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

Will der Organisator die Leistungsergebnisse der gegebenen Unternehmung unter Anwendung der Motivationstheorie von A.H. Maslow analysieren, so muss er die Bedürfnisse und den Grad ihrer Befriedigung kennen. Dabei kann er nach A.H. Maslow davon ausgehen, dass befriedigte Bedürfnisse nicht mehr verhaltenswirksam sind und dass ein Bedürfnis erst dann verhaltenswirksam wird, "wenn die stärkeren Bedürfnisse niedrigerer Stufen ausreichend befriedigt sind".[2]

Für die Beeinflussung der Leistungsbereitschaft interessiert, welche Bedürfnisse in welchem Ausmasse nicht befriedigt sind und von welchen dieser Bedürfnisse im Falle ihrer Befriedigung die stärksten positiven Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft zu erwarten sind. Aus dieser Sicht wird die Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Aktionsträger vor allem von einer

---

1) A.H. Maslow (1954:80-106).

2) Vgl. Werner Müller (1971:104).

adäquateren Befriedigung ihrer als gegeben betrachteten Bedürfnisse erwartet. Die Möglichkeit einer direkten Beeinflussung der Bedürfnisse an sich wird nicht erörtert.

A.H. Maslow vermittelt keine Messverfahren zur genauen Erfassung der nach seiner Theorie zur Erklärung des Verhaltens relevanten Grössen. Dagegen gibt er ein Konzept für einen möglichst umfassenden Einbau der Bedürfnisstruktur der Aktionsträger in die organisatorischen Gestaltungsüberlegungen. Mancher organisatorische Entscheid wird nicht deshalb zum Fehlentscheid, weil die Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft der Aktionsträger falsch eingeschätzt, sondern weil dieser Zusammenhang überhaupt nicht überlegt worden ist. Fordert man die Berücksichtigung der Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder, so zwingt man zu Ueberlegungen, welche sonst häufig aus irgendwelchen Gründen nicht angestellt werden.

Für den Organisator kann sich schliesslich die Beachtung der Bedürfnisse nach "Arbeitszufriedenheit" und "keine Arbeitsunzufriedenheit" als nützlich erweisen. Nach der Motivationstheorie von F. Herzberg wirken die Merkmale der Arbeitssituation als "satisfiers" oder als "dissatisfiers".[1)] In diesem Sinne unterscheidet er zwei Gruppen von Faktoren: Die Motivatoren und die Hygienefaktoren.

Motivatoren sind Faktoren, mit denen das Bedürfnis der Aktionsträger nach "Arbeitszufriedenheit" befriedigt werden kann. Bei positiver Ausprägung führen sie zu "Arbeitszufriedenheit" und wirken damit leistungssteigernd, während sie bei negativer Ausprägung zu "keine Arbeitszufriedenheit", kaum aber zu "Arbeitsunzufriedenheit" führen.[2)] Als wichtige Motivatoren nennt

---

1) F. Herzberg (1966:74).

2) Vgl. F. Herzberg (1966:76 f.).

F. Herzberg das Erfolgserlebnis, die Anerkennung, die Arbeit als solche, die Verantwortung und die Beförderung.[1] Diese Faktoren beziehen sich auf die eigentliche Arbeitstätigkeit.

Hygienefaktoren sind Faktoren, mit denen das Bedürfnis der Aktionsträger nach "keine Arbeitsunzufriedenheit" befriedigt werden kann. Bei negativer Ausprägung bewirken sie "Arbeitsunzufriedenheit", während sie bei positiver Ausprägung zu "keine Arbeitsunzufriedenheit", kaum aber zu "Arbeitszufriedenheit" und damit zu Motivation führen.[2] Es handelt sich dabei im wesentlichen um Faktoren der Arbeitsumgebung wie Unternehmungspolitik und Unternehmungsadministration, Arbeitsüberwachung, interpersonelle Beziehungen, Arbeitsbedingungen, Einkommen, Status und Sicherheit.[3] Die Hygienefaktoren werden von den Standards des Orts und der Branche beeinflusst, während die Motivatoren davon unabhängig sind.

Diese Ergebnisse legen dem Organisator nahe, zunächst nach dem durch die Arbeitssituation bewirkten Grad der Befriedigung des Bedürfnisses nach "keine Arbeitsunzufriedenheit" zu fragen. Die Befriedigung dieses Bedürfnisses wird für die Erreichung einer hohen Leistungsbereitschaft als notwendige, nicht aber als hinreichende Bedingung aufgefasst. Eine hohe Leistungsbereitschaft ist nach F. Herzberg erst dann zu erwarten, wenn durch die Motivatoren zusätzlich das Bedürfnis nach "Arbeitszufriedenheit" angesprochen wird.

Ueberblickt man die kurz vorgestellten motivationstheoretischen Ansätze, so wird einem bewusst, dass sie in Ansatz und Aussage alles andere als aufeinander abgestimmt und miteinander konsi-

---

1) Vgl. F. Herzberg (1966:73 f.).
2) Vgl. F. Herzberg (1966:74).
3) Vgl. F. Herzberg (1968:57).

stent bezeichnet werden können. Trotz dieses Mangels wird die Kenntnis der erörterten Theorien als nützlich erachtet, weil sie das Auffinden von für die Leistungsbereitschaft wesentlichen Faktoren erleichtern kann.

Zur Ermittlung der Bedürfnisse der Aktionsträger, des Ausmasses der Bedürfnisbefriedigung sowie des Zusammenhanges zwischen diesen Grössen und der Leistungsbereitschaft muss der Organisator aus praktischen Gründen von genauen Messungen absehen und sich mit eigenen Schätzungen und eventuell mit Urteilen inner- und/oder ausserbetrieblicher Experten begnügen.

4134 Zur Erfassung der Leistungsbereitschaft

Leistungsbereitschaft ist als die Kraft umschrieben worden, die auf die Aktionsträger in Richtung ihrer Leistungsziele einwirkt. Nun besteht in Wirklichkeit die Aufgabe der einzelnen Aktionsträger häufig nicht lediglich in der Verfolgung, sondern auch in der Erarbeitung von Zielen. Wo neben der Zielverwirklichung die Zielsetzung zur vom einzelnen Aktionsträger geforderten Arbeitsleistung gehört, muss bei der Messung der Leistungsbereitschaft auch die Bereitschaft zur Setzung hoher Ziele erfasst werden.

Der Sozialwissenschafter wird nach einer operationellen Definition des qualitativen Begriffes "Leistungsbereitschaft" verlangen. Eine explizite Definition genügt ihm zu Forschungszwecken nicht, sondern er erwartet "präzise Anweisungen für Forschungsoperationen ..., mit deren Hilfe entscheidbar ist, ob ein mit dem betreffenden Begriff bezeichnetes Phänomen vorliegt oder nicht (bzw. welche Merkmalsausprägung auf der konzipierten Merkmalsdimension im Einzelfall vorliegt)".[1] Zur Messung der Lei-

---

1) R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner (1969:18).

stungsbereitschaft können Indikatoren herangezogen und Indizes oder Skalen gebildet werden.[1] Von der operationellen Definition wird verlangt, dass sie gültig sei, d.h. dass "durch Vollzug der in der operationellen Definition angegebenen Messoperationen genau das erfasst" werde, "worauf der Begriff mit seinem Bedeutungsinhalt verweist. Bezieht der Begriff sich auf einen nicht direkt erfassbaren Sachverhalt, dann ist das Problem der Gültigkeit zweistufig: zunächst fragt sich, ob die in der expliziten Definition des Begriffs als Indikatoren des gemeinten Phänomens benutzten, beobachtbaren Sachverhalte sein Vorliegen auch tatsächlich anzeigen, d.h. als Indikatoren gültig sind, und zweitens stellt sich die Frage nach der Gültigkeit ihrer Operationalisierung im oben beschriebenen Sinne."[2] Die operationelle Definition muss ferner bei wiederholter Anwendung - auch durch verschiedene Forscher - unter den gleichen Bedingungen die gleichen Ergebnisse bringen. Sie muss sich in diesem Sinne als ein zuverlässiges Messinstrument erweisen.[3]

Im Rahmen dieser Arbeit können weder für die Leistungsbereitschaft noch für ihre Bestimmungsgründe Definitionen angeboten werden, welche den Anforderungen der Sozialwissenschaften an eine operationelle Definition genügen. Zum einen sind keine entsprechenden Messinstrumente bekannt. Zum andern ist es für den praktisch orientierten Betriebswirtschafter beim heutigen Stand der Organisationsforschung und der empirischen Sozialforschung überhaupt wichtiger, ein grobes - aber möglichst umfassendes - Bild seiner Entscheidsituation zu erhalten, als ein einzelnes Merkmal unter Vernachlässigung aller übrigen mit aller Akribie zu erforschen. Wenn trotzdem auf die Anforderungen der empirischen Sozialforschung an die Begriffsbildung ein-

---

1) R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner (1969:33-67).

2) R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner (1969:22, 64 ff.).

3) R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner (1969:23, 64 f.).

getreten worden ist, so hat dies zum Zwecke, die sehr grosse Problematik jeglicher Begriffsbildung und der in der konkreten Entscheidsituation verwendeten Begriffe in Erinnerung zu rufen.

Will man im konkreten Entscheidfall die Leistungsbereitschaft als wesentliches das Arbeitsergebnis bestimmendes Merkmal beachten, muss man sie mit Hilfe grober Instrumente erfassen. Man kann versuchen, die Leistungsbereitschaft der einzelnen Aktionsträger oder von Aktionsträgergruppen in globaler Weise zu schätzen und dabei zwei oder mehrere Stufen der Stärke unterscheiden. Man kann ferner Indikatoren heranziehen oder Indizes bilden.[1] So können etwa die Kräfte, die in Richtung auf die Festlegung hoher Ziele sowie auf die Erreichung der festgelegten Ziele einwirken (für die ganze Unternehmung, für Abteilungen oder für jeden einzelnen Aktionsträger) für Aktivitäten wie die folgenden aufgenommen werden:

"a. Leistung, beinhaltend sowohl Qualität wie Quantität der erbrachten Arbeit
b. Ausschaltung von Verschwendung und Senkung der Kosten
c. Verbesserung der Erzeugnisse
d. Verbesserung des Kundendienstes
e. Verbesserung technologischer Prozesse
f. Verbesserung der Organisation, ihrer Verfahren, der Ausbildung und der Fähigkeiten des Personals, usw."[2]

Zur Messung der Leistungsbereitschaft kann auf weitere zweckmässig erscheinende Teildimensionen abgestellt werden (z.B. Absentismus). Aufgrund der einzelnen Entscheidsituation wird

---

1) Zur Problematik der Indexkonstruktion vgl. R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner (1969:44 ff.), welche die Indexbildung als "ein recht grobes und oft in seiner Bedeutung fragwürdiges Hilfsmittel" bezeichnen, welches aber "als solches dennoch oft nützlich" sei.

2) Vgl. R. Likert (1967:219), Uebersetzung durch den Verfasser.

entschieden werden müssen, ob die Leistungsbereitschaftsschätzungen für einen Aktionsträger beispielsweise von ihm selbst, von seinem Vorgesetzten, von ihm und seinem Vorgesetzten (getrennt oder gemeinsam) oder von anderen Personen oder Gruppen vorgenommen werden sollen.

42 Die ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale dritter Ordnung

In der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette den Aktivitätsergebnissen am nächsten stehen die Verhaltensdispositionen und die Auslastung der Aktionsträger sowie die Auslastung der Anlagen.[1] Diese Merkmale werden bezogen auf das oberste Führungsdreieck und die diesem unterstellten Abteilungen erhoben (Tabelle 4).[2]

421 Die Verhaltensdispositionen und die Auslastung der Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes

In Tabelle 4 werden je Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes folgende Verhaltensdispositionen erfasst und auf ordinaler Ebene bewertet (z.B. von "sehr gut" bis "sehr schlecht"):

- die Zielidentifikation
- die Leistungsbereitschaft
- die Kooperationsbereitschaft
- die Identifikation mit den organisatorischen Massnahmen

Die Leistungsbereitschaft ist bereits ausführlich erörtert worden.[3] Die Zielidentifikation als Bereitschaft der Aktionsträ-

---

1) Zum Begriff der Verhaltensdispositionen vgl. II, 322.

2) Vgl. Anhang, S. 175.

3) Vgl. III, 413.

ger, sich mit den Unternehmungs-, den Abteilungs- und den Vorgesetztenzielen zu identifizieren und sich für deren Verwirklichung einzusetzen, hängt einerseits von den Aktionsträgern selbst und andererseits von ihren Vorgesetzten[1] und von der Art des Zielbildungsprozesses ab. Kann der Aktionsträger am Zielbildungsprozess teilnehmen, wirkt sich dies in der Regel positiv auf seine Identifikation mit den Zielen aus.[2] Die Koordinationsbereitschaft ist von den Aktionsträgern selbst und vom faktischen Führungsstil abhängig. Von der Identifikation der Aktionsträger mit den organisatorischen Massnahmen und von den Mitteln zu ihrer positiven Beeinflussung war unter dem Stichwort des Widerstandes gegen organisatorische Aenderungen schon die Rede.[3]

Anhaltspunkte für die konkrete Ausprägung der Verhaltensdispositionen werden unter anderem durch die Verhaltensindikatoren (zum Beispiel Absenzen) vermittelt.

Für jeden einzelnen Aktionsträger stellt die Erbringung seiner Arbeitsleistung auch Belastung dar. Zur Messung der qualitativen und quantitativen Belastung wird von der vom einzelnen Aktionsträger zu fordernden Leistungsfähigkeit oder - wenn seine persönliche Leistungsfähigkeit das im Normalfall geforderte Niveau übersteigt - von seiner persönlichen Leistungsfähigkeit ausgegangen.

Die Auslastung wird mit folgenden vier Stufen bewertet:

- nicht ausgelastet
- ungleichmässig ausgelastet

---

1) W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:111).

2) Ueber den Einfluss des Partizipationsangebotes und der Partizipationserwartungen auf die Zielidentifikation vgl. W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:253 ff.).

3) Vgl. II, 3322.

- richtig ausgelastet
- überlastet.

Die Erfassung des gegebenen wie auch die Festlegung des anzustrebenden Belastungsgrades ist ein schwieriges Unterfangen. In der Praxis wird der Aufgabenumfang oft bewusst so angelegt, dass er den einzelnen eher überlastet. Vom dadurch entstehenden dauernden Zeitdruck erwartet man unter sonst gleichen Umständen eine höhere Arbeitsleistung.

Da auf der Ebene des obersten Führungsdreieckes in der Regel keine Anlagen zur Erbringung der Aktivitätsergebnisse verwendet werden, verzichtet Tabelle 4 für das oberste Führungsdreieck auf eine Erfassung der Anlagenauslastung. In Führungsdreiecken tieferer Ordnung ist dagegen die Anlagenauslastung ebenfalls zu erfassen. Je Aktionsträger werden schliesslich bezogen auf die Verhaltensmerkmale und die Auslastung die Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten erhoben.

422 Die Verhaltensdispositionen und die Auslastung der unterstellten Abteilungen

Auf der Betrachtungsebene der obersten Leistungseinheit werden die unterstellten Abteilungen jeweils einzeln wie ein Aktionsträger behandelt.[1] Die je Abteilung erhobenen Merkmalsausprägungen sind somit summarische Grössen. Die Bewertung der Verhaltensmerkmale und der Auslastung der Aktionsträger bzw. der Anlagen sowie die Erfassung der Verbesserungsbedürfnisse und ihrer Dringlichkeiten vollzieht sich grundsätzlich in gleicher Weise, wie dies für die Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes eben geschildert worden ist.[2]

---

1) Vgl. Tab. 4 im Anhang, S. 175.

2) Vgl. III, 421.

43 Die ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale zweiter Ordnung

431 Das Bild der Arbeitssituation im obersten Führungsdreieck und die Bewertung der Arbeitssituation

4311 Das Bild der Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes von der Arbeitssituation

Von jedem Aktionsträger wird ein bestimmtes Aktivitätsergebnis erwartet. Ob er dieses erbringen kann, hängt von seiner Arbeitssituation und seinem Bild über die Arbeitssituation ab. Dabei sollen unter Arbeitssituation jene Grössen der Umwelt und der Unternehmung verstanden werden, die für das Arbeitsverhalten und damit für das Arbeitsergebnis des Aktionsträgers relevant sind.

Trotz günstiger Umweltbedingungen, hoher Leistungsfähigkeit, hoher Leistungsbereitschaft und unausgenutzter Leistungsreserven der Aktionsträger können sich als Folge unbefriedigender Bilder der Arbeitssituation ungenügende Aktivitätsergebnisse einstellen. Gerade in der Analyse ist die Erfassung der Bilder der Arbeitssituation besonders wichtig, weil sie Ursachen unbefriedigender Leistungsergebnisse aufdecken kann, welche nicht oder nur am Rande durch organisatorische Massnahmen zu beeinflussen sind. Sie verhindert damit, dass in konkreten Entscheidfällen anstelle wirkungsvollerer Massnahmen nur deshalb organisatorische Massnahmen mit im Einzelfall vergleichsweise geringerem Wirkungsgrad ergriffen werden, weil die Analyse und Neugestaltung einem Organisationsfachmann anvertraut wurden.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit interessiert der Zusammenhang zwischen der faktischen Organisation als einem Phänomen der Wirklichkeit und den Bildern der Arbeitssituation in besonderer Weise. Die faktische Organisation wird auf der Konsequenzenebene der Unternehmungsmerkmale erster Ordnung aus instrumentenbezoge-

ner Sicht betrachtet; darauf ist noch einzugehen.[1] Auf der Konsequenzenebene der Unternehmungsmerkmale zweiter Ordnung wird sie dagegen aus aktionsträgerbezogener Sicht gesehen und bewertet. Hier empfindet und beurteilt der Aktionsträger die faktische Organisation und ihre Auswirkungen (z.B. auf das Informationsniveau) im Hinblick auf seine Aktivität.

Im Einzelfalle ist es möglich, dass die reale Arbeitssituation durch das Bild der Arbeitssituation verzerrt wiedergegeben wird. In einem solchen Falle ist die Erkenntnis des Informationsmangels und dessen Behebung vorrangig. Im folgenden wird vereinfachend angenommen, die Bilder der Arbeitssituation seien ein zutreffendes Abbild der realen Arbeitssituation.

Tabelle 5[2] gibt einen allgemeinen Ueberblick über die Arbeitssituation der Aktionsträger, während Tabelle 6[3] die Aufgaben als wichtiges Merkmal der Arbeitssituation gesondert herausgreift.

Als Merkmale der Arbeitssituation sind zu nennen (Tab. 5, Spalte 1):

1. Die Aufgaben, die konkretisierenden Angaben zu den Aufgaben und die Kompetenzen
   - 1.1 Die Aufgaben
   - 1.2 Die Ziele und Unterziele
   - 1.3 Die Weisungen, Aufträge und Arbeitspläne
   - 1.4 Die Kompetenzen
2. Die Informationen im Dienste der Aufgabenerfüllung
3. Die Aktionsträger
   - 3.1 Die Führung

---

1) Vgl. III, 44.

2) Vgl. Anhang, S. 176.

3) Vgl. Anhang, S. 177.

3.1.1 Die Leistungsfähigkeit des Vorgesetzten
3.1.2 Die Verhaltensdispositionen des Vorgesetzten
3.1.2 Das Führungsverhalten des Vorgesetzten
- Die Anerkennung und die Kritik
- Die Wärme bei der Aufgabenerfüllung[1)]
- Die Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung[2)]
- Die Konfliktregelung
- Die Kontrolle

3.1.4 Die bisherigen Aktivitätsergebnisse des Vorgesetzten
3.2 Die gleichgestellten Aktionsträger
3.2.1 Ihre Leistungsfähigkeit
3.2.2 Ihre Verhaltensdispositionen
3.2.3 Ihre bisherigen Aktivitätsergebnisse
3.3 Die unterstellten Aktionsträger
3.3.1 Ihre Leistungsfähigkeit
3.3.2 Ihre Verhaltensdispositionen
3.3.3 Ihre bisherigen Aktivitätsergebnisse
3.4 Die eigene Person
3.4.1 Ihre Leistungsfähigkeit
3.4.2 Ihre Verhaltensdispositionen
3.4.3 Ihre bisherigen Aktivitätsergebnisse

4. Die von der Unternehmung gebotenen persönlichen Arbeitsbedingungen
4.1 Die Ausbildung
4.2 Die Entfaltungsmöglichkeiten
4.3 Status, Titel, besondere Befugnisse
4.4 Die Entlohnung
4.5 Die Spesen
4.6 Die Sozialleistungen
4.7 Die Ferien
4.8 Der Arbeitsplatz

---

1) Vgl. G.H. Litwin und R.A. Stringer, jr. (1968:205 f.).
2) Vgl. G.H. Litwin und R.A. Stringer, jr. (1968:206).

- Der Ort der Arbeit
- Die Produktionsmittel
- Die Versorgung mit Materialien
- Die Versorgung mit Energie

5. Die Umwelt

Auf die Aufgaben wird bei der Kommentierung von Tabelle 6 nochmals zurückgekommen. Sind diese nur der Sache nach umschrieben, werden sie in bezug auf Qualität, Quantität und Zeit durch Ziele, Unterziele, Weisungen, Aufträge und Arbeitspläne konkretisiert.

In qualitativer Hinsicht kann je Aktionsträger zum Beispiel erfasst werden, ob aus seiner Sicht die Aufgaben und die Ziele klar formuliert, die Anspruchsniveaus hoch oder bescheiden gesteckt, die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen gegeben, die Informationen im Dienste der Aufgabenerfüllung zuverlässig und ausreichend sind und ob diese das interne Know-how ausschöpfen. In das Bild der Arbeitssituation gehen ferner die Vorstellungen über Leistungsfähigkeit, Verhaltensdispositionen und bisherige Aktivitätsergebnisse der eigenen Person, des Vorgesetzten, der gleichgestellten und der unterstellten Aktionsträger ein. Die für das Aktivitätsergebnis des Aktionsträgers relevanten Merkmale des oder der Vorgesetzten werden unter dem Stichwort "Führung" erfasst. Die von der Unternehmung gebotenen persönlichen Arbeitsbedingungen sind ein weiteres Element der Arbeitssituation. Im Bild der Umwelt schliesslich finden die wichtigsten externen Faktoren ihren Niederschlag (z.B. Absatzmarkt, Arbeitsmarkt, Verhältnis zu Familie und Gesellschaft). Schon bei der Erfassung der Merkmalsausprägungen können Wertmassstäbe Eingang finden (z.B. bei der Umschreibung der vorgegebenen Anspruchsniveaus). In zeitlicher Hinsicht ist zu fragen, ob der Aktionsträger die Elemente der Arbeitssituation rechtzeitig wahrnimmt.

Zu den Merkmalen der Arbeitssituation zählt auch die Aufgabenstellung (Tab. 6[1]). Jedem Aktionsträger ist ein bestimmter Aufgabenkomplex zugeordnet, der die Richtung seiner Aktivität bestimmt. Je nach Organisationsgrad[2] sind die formalen Erwartungen an das Organisationsmitglied in bezug auf seine Aktivität stärker oder weniger stark konkretisiert. Unter aktionsträgerbezogenem Aspekt interessiert, welche konkreten Vorstellungen der einzelne von seinen faktischen Aufgaben hat. Es wird hier somit ausdrücklich nach jenen Aufgaben gefragt, die der Aktionsträger in Realität als seine Aufgaben betrachtet und nicht nach den formalen Erwartungen, denen er sich gegenübersieht.

Die Aufgabenstellung an den Aktionsträger lässt sich wie folgt untergliedern[3] (vgl. Tab. 6, Spalte 1):

1. Originäre Stellenaufgaben
   1.1 Sachaufgaben
   1.2 Leitungsaufgaben
      - Zielvorgaben
      - Führung
      - Information
      - Koordination
      - Kontrolle
      - Organisation
      - Personalauswahl
      - Auswahl von Anlagen

   2. Aufgaben als untergeordnete Stelle
      2.1 Sachaufgaben

---

1) Vgl. Anhang, S. 177.

2) Zum Begriff des Organisationsgrades vgl. H. Ulrich (1969: 193-205).

3) Vgl. III, 3124, wo die Aktivitätsergebnisse der Aktionsträger dieser Gliederung folgend erfasst werden.

2.2 Information
2.3 Stellvertretung

3. Aufgaben als gleichgeordnete Stelle
3.1 Sachaufgaben
3.2 Information
3.3 Stellvertretung

4. Uebrige Aufgaben
4.1 Wirtschaftlicher Sachmittelverbrauch
4.2 Weiterbildung
4.3 Selbstkontrolle
4.4 Weitere Aufgaben

Weil die Sachaufgaben von Stelle zu Stelle unterschiedlich sind, bleibt ihre nähere Kennzeichnung hier offen. Die Aufgaben lassen sich umschreiben (Tab. 6, Spalten 2 bis 9) nach

- dem Zeitbedarf für ihre Erledigung
- der Klarheit
  - der Aufgaben an sich
  - der mit den Aufgaben verbundenen Kompetenzen
  - der mit den Aufgaben verbundenen Verantwortung
- der Abgestimmtheit zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
- ihrer Notwendigkeit
- ihrer Ueberlappung mit Aufgaben anderer Aktionsträger
- ihrer Ueberschaubarkeit und Beherrschbarkeit.

Zur Umschreibung der Aufgaben nach den obigen Merkmalen sind der Beizug oder die Erstellung von Stellenbeschreibungen[1] und/oder eines Funktionendiagramms für das oberste Führungsdreieck mit Angaben über die Kompetenzverteilung[2] nützlich.

---

1) Vgl. z.B. H.B. Acker (1966:53-55), R. Höhn (1966:50-266), H. Schwarz (1968), G. Weilenmann und W. Stampa (1969:66-81).

2) Vgl. A. Menzl und E. Nauer (1972).

4312 Die Bewertung der Arbeitssituation durch die Aktionsträger des obersten Führungsdreiecks

Die Arbeitssituation kann darnach beurteilt werden, ob und in welchem Ausmass sie

- beim Aktionsträger Zufriedenheit bewirkt und/oder
- zur Befriedigung der Bedürfnisse des Aktionsträgers geeignet ist.

Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (Tab. 5, Spalte 3 und Tab. 6, Spalte 10) wird häufig als Arbeitszufriedenheit bezeichnet. Dieser Definition der Arbeitszufriedenheit liegt ein anreiztheoretischer Ansatz zugrunde. "Anstelle innerseelischer Bedürfnisse stehen Aspekte der äusseren Arbeitssituation im Mittelpunkt; es wird also nicht gefragt: "Ist ihr Kontaktbedürfnis befriedigt?", sondern etwa: "Wie zufrieden sind sie mit ihren Kollegen?" Statt der Befriedigung von X (einem Bedürfnis) geht es hier also um die Befriedigung mit X (einer Umweltbedingung)."[1] Allerdings sei hier sogleich noch hervorgehoben, dass festgestellte sehr gute Arbeitszufriedenheit nicht gleichbedeutend mit hoher Leistungsbereitschaft oder sehr guten Leistungsergebnissen zu sein braucht.

Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation kann bezogen auf jeden der in Tabelle 5 und 6 genannten Einzelaspekte, auf die Hauptaspekte (Aufgaben, Informationen, Aktionsträger, persönliche Arbeitsbedingungen und Umwelt) oder auf die Arbeitssituation als Ganzes erhoben werden. Dabei lässt sich die Zufriedenheit bewerten

- auf einem bipolaren Kontinuum zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit oder - in Anlehnung an die Theorie von F. Herzberg[2] -

---

1) O. Neuberger (1974a:159).

2) Vgl. III, 4133.

- auf den Dimensionen Zufriedenheit/Nicht-Zufriedenheit einerseits und Unzufriedenheit/Nicht-Unzufriedenheit andererseits.[1)]

Die Art der Bewertung der Arbeitssituation (im besondern auch deren Detailliertheit) hängt von der Fragestellung des konkreten Entscheidfalles ab. Hierbei ist es möglich, dass im einzelnen Entscheidfall die konkreten Ausprägungen der einzelnen Merkmale der Arbeitssituation nicht festgehalten werden müssen, sondern lediglich der Grad der Zufriedenheit bzw. der Unzufriedenheit mit diesen Grössen. Häufig kann jedoch nicht darauf verzichtet werden, die konkrete Ausprägung dieser Merkmale zu erfassen, weil dadurch das Auffinden der Gründe ungenügender Aktivitätsergebnisse wesentlich erleichtert wird.

Schliesslich werden auch die Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten bezogen auf die wahrgenommene Arbeitssituation erfasst (Tab. 5, Spalte 4 und 5, Tab. 6, Spalten 11 und 12).

Wieweit die Bedürfnisse des Aktionsträgers durch seine Arbeitssituation befriedigt werden, lässt sich mit Hilfe von Tabelle 7[2)] erfassen. In der oberen Hälfte der Tabelle (Spalte 1) werden die im konkreten Entscheidfall wesentlichen Bedürfnisse eingetragen. Dabei kann von den kurz vorgestellten Motivationstheorien von J.W. Atkinson, A.H. Maslow und F. Herzberg[3)], von andern Theorien oder von einer Theorienkombination ausgegangen werden. Je Aktionsträger und für das oberste Führungsdreieck als Ganzes werden sodann die einzelnen Bedürfnisbefriedigungswerte ermittelt (z.B. mit den Bewertungsstufen "hohe" bis "keine" Bedürfnisbefriedigung).[4)]

---

1) Ueber die Möglichkeiten der Messung der Arbeitszufriedenheit vgl. O. Neuburger (1974a:140 ff. und 1974b).

2) Vgl. Anhang, S. 178.

3) Vgl. III, 4133.

4) Zur Messung des Bedürfnisbefriedigungsgrades vgl. O. Neuberger (1974a:142 ff.) sowie die dort angeführte Literatur.

432 Das Bild der Arbeitssituation und die Bewertung der Arbeitssituation in den unterstellten Abteilungen

Auf der Betrachtungsebene der obersten Leistungseinheit werden die unterstellten Abteilungen jeweils wie ein Aktionsträger behandelt. Im folgenden werden die Bilder der Abteilungen von ihrer Arbeitssituation und einige ihrer wesentlichen Elemente aufgeführt. Die gewählte Gliederung erleichtert die gewünschte grobe und summarische Erfassung dieser Grössen.

Je Abteilung lassen sich folgende Merkmalsdimensionen erheben (Tab. 8[1]):

1. Die Aufgaben und Ziele
   - 1.1 Die Klarheit der Aufgaben in bezug auf
     - Quantität
     - Qualität
     - Zeit
     - Raum
   - 1.2 Die Ziele
     - Anspruchsniveaus der Ziele
     - Zeitliche Angemessenheit der Ziele
2. Die Informationen
   - Zuverlässigkeit
   - Ausreichender Umfang
   - Rechtzeitigkeit
3. Die Aktionsträger
   - 3.1 Die Führung
   - 3.2 Die Aktionsträger der Abteilung
4. Die von der Unternehmung gebotenen Arbeitsbedingungen
   - 4.1 Die Ausbildung
   - 4.2 Die Entfaltungsmöglichkeiten
   - 4.3 Der Status

---

1) Vgl. Anhang, S. 179.

4.4 Die Entlohnung
4.5 Die Spesen
4.6 Die Sozialleistungen
4.7 Die Ferien
4.8 Die Arbeitsplätze
    4.8.1 Die Räume
        - Qualität
        - Zentralisationsgrad
    4.8.2 Die Produktionsmittel
        - Qualität
        - Verfügbarkeit
    4.8.3 Die Materialien
        - Qualität
        - Verfügbarkeit
    4.8.4 Die Energie
        - Qualität
        - Verfügbarkeit

Erfasst werden je Abteilung

- das Bild der Abteilung von der Arbeitssituation
- die dringlichen Verbesserungsbedürfnisse in bezug auf die wahrgenommene Arbeitssituation.

Je nach Merkmalsdimension variiert das angewandte Messniveau zwischen blosser Umschreibung und ordinaler Messung.

Für die in den Abteilungen zusammengefassten Aktionsträgergruppen kann man schliesslich fragen, wie sie mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind und/oder welches der durch diese bewirkte Bedürfnisbefriedigungsgrad ist.

Die vorliegenden Ausführungen über das Bild der Abteilungen von ihrer Arbeitssituation und über die Bewertung der Arbeitssituation sind als Standard-Katalog zur abteilungsweisen groben Erfassung dieser Grössen zu verstehen. Erweiterungen, Einschränkungen

oder Veränderungen dieses Merkmalkatalogs sind deshalb je nach Entscheidsituation möglich und drängen sich auch häufig auf.

44 Die ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale erster Ordnung

441 Die Merkmale erster Ordnung der obersten Leistungseinheit

Als ergebnisrelevante Unternehmungsmerkmale erster Ordnung sind für das oberste Führungsdreieck im einzelnen, für die unterstellten Abteilungen in groben Zügen zu erfassen[1]:

- die Aktionsträger (unter Ausschluss der schon erhobenen Verhaltensdispositionen, der Auslastung, des Bildes der Arbeitssituation, der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation sowie des Bedürfnisbefriedigungsgrades)
- die Anlagen
- die faktische Organisation.

Als Merkmale der Aktionsträger werden auf dieser Konsequenzenebene erfasst

- Alter und Dienstalter
- Leistungsfähigkeit
- Bedürfnisstruktur.

Im Zusammenhang mit der Ermittlung des Bedürfnisbefriedigungsgrades ist die Bedürfnisstruktur zwar schon angesprochen worden, ohne dass diese selbst jedoch bewertet oder auf Verbesserungsbedürfnisse untersucht worden wäre. Die eben genannten Aktionsträgermerkmale sind kurzfristig im Regelfall durch organisatorische Massnahmen nicht oder kaum, längerfristig nur sehr schwer beeinflussbar. Eine Ausnahme von dieser Feststellung bilden ge-

---

1) Vgl. II, 321.

wollte oder ungewollte Austritte als Folge organisatorischer Massnahmen.

Bei den Anlagen interessiert deren Leistungsfähigkeit. Zur Umschreibung der faktischen Organisation werden die gleichen Merkmalsdimensionen verwendet wie zur Kennzeichnung der formalen Organisation. Dabei wird auf die tatsächliche Ausprägung der organisatorischen Merkmale abgestellt, d.h. auf die tatsächliche Handhabung der formalen organisatorischen Regeln.

Die faktische Organisation kann zum einen aus der Sicht des einzelnen Aktionsträgers und zum andern aus jener des Organisators betrachtet werden. So erfährt und empfindet der Aktionsträger die faktische Organisation nicht primär in ihren instrumentellen Dimensionen, sondern vielmehr als Elemente in seinem Bild der Arbeitssituation. Die faktische Organisation findet für ihn zum Beispiel in den Aufgaben und den damit verbundenen Kompetenzen, den Zielen, den Informationen, im Führungsverhalten seines oder seiner Vorgesetzten und in der Versorgung seines Arbeitsplatzes mit Material und Energie ihren konkreten Niederschlag.

Der Organisator dagegen sieht die faktische Organisation aus einem andern Blickwinkel. Weil ihm die Gestaltung der faktischen Organisation aufgetragen ist, interessiert ihn letztere aus instrumentenbezogener Sicht. Kennt er die faktische Ausprägung der Organisationsvariablen, kann er die zu ihrer Aenderung erforderlichen Massnahmen treffen und damit auch die Arbeitssituation beeinflussen.

Beide Betrachtungsweisen überschneiden sich in zwei wichtigen organisatorischen Merkmalen: In der Aufgabengliederung und der damit verbundenen Zuteilung von Kompetenzen. Diese Merkmale sind als Elemente der Arbeitssituation schon ausführlich behan-

delt worden[1], so dass sie in der nun folgenden instrumentenbezogenen Sicht der faktischen Organisation nicht mehr im einzelnen erörtert werden.

Zur Darstellung der faktischen Organisation aus instrumentenbezogener Sicht werden in Anlehnung an P.R. Lawrence und J.W. Lorsch[2] die Differenzierung und die Integration der faktischen Organisation unterschieden. Diese zwei Aspekte sind für die Leistungswirksamkeit von Unternehmungen von ausschlaggebender Bedeutung. Im Zusammenhang mit der Integration soll auch auf die Art und Weise der Konfliktbehandlung eingegangen werden.

Um die tatsächliche Ausprägung der faktischen Organisation je Merkmalsdimension darstellen zu können, ist eine Fülle von Einzelinformationen erforderlich.[3]

Die Merkmale der faktischen Organisation werden zur Hauptsache auf nominaler Ebene erfasst. Es bestehen allerdings auch Ansätze zu einer dimensionalen und damit ordinalen Umschreibung der organisatorischen Merkmale.[4] Die Merkmale der Aktionsträger und Anlagen werden mit Ordinal- sowie teils mit Nominal- und teils mit Ratioskala gemessen.

Zur Bewertung der Merkmale erster Ordnung werden die in der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette nachgeordneten Variablen herangezogen. Bewertet wird dabei die Eignung der Merkmale er-

---

1) Vgl. III, 43.

2) Vgl. P.R. Lawrence und J.W. Lorsch (1967:156 ff., 213 ff.).

3) Vgl. hierzu etwa die Uebersicht von W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:498 f.) über die bei Aufnahme des Ist-Zustandes einer Organisation erforderlichen Informationen, über Verfahren zu ihrer Erhebung und Mittel zu ihrer Darstellung.

4) Vgl. etwa W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:39 f., 170 ff.).

ster Ordnung zur Erreichung der für diese nachgeordneten Variablen gesetzten Anspruchsniveaus. Da diese Bewertung häufig nicht in einem Schritt möglich ist, wird hier zusätzlich die Bewertung der Unternehmungsmerkmale in bezug auf ihre Abgestimmtheit vorgeschlagen.[1] Bewertet wird in der Regel auf ordinaler Ebene mit den Bewertungsstufen "sehr gut" bis "sehr schlecht".

Für die Organisationsarbeit von entscheidender Bedeutung ist die Kenntnis der Beeinflussbarkeit der ergebnisrelevanten Merkmale erster Ordnung. In jedem Entscheidfall ist deshalb zu fragen, welche Merkmale als nicht, welche als teilweise und welche als vollständig beeinflussbar zu betrachten sind. Eine generelle Antwort auf diese Frage gibt es nicht.

442 Die Merkmale erster Ordnung im obersten Führungsdreieck

Einen Ueberblick über die ergebnisrelevanten Merkmale erster Ordnung im obersten Führungsdreieck gibt die folgende Aufzählung (vgl. Tab. 9[2], Spalte 1):

---

1) Vgl. III, 5. Zur Feststellung der Abgestimmtheit der Unternehmungsmerkmale erster Ordnung werden erfasst:
   - Die Uebereinstimmung der faktischen mit der formalen Organisation
   - Die Abgestimmtheit der Merkmale der faktischen Organisation untereinander und die Abgestimmtheit bezogen auf die übrigen Unternehmungsmerkmale
   - Die Abgestimmtheit der faktischen Organisation auf die Umwelt
   - Die Fähigkeit der Unternehmung zur Selbstanpassung der Ziele und der Unternehmungsmerkmale

2) Vgl. Anhang, S. 180.

1. Die Aktionsträger
   - Ihr Lebens- und Dienstalter
   - Ihre Leistungsfähigkeit
   - Ihre Bedürfnisse

2. Die faktische Organisation
   2.1 Die Differenzierung
      2.1.1 Die Aufgabengliederung
      2.1.2 Die Unterstellungsverhältnisse
         - Der Funktionalisierungsgrad
         - Die Leitungsspanne
         - Die Anzahl unterstellter hierarchischer Ebenen
      2.1.3 Die Delegation
      2.1.4 Die Partizipation
      2.1.5 Die räumliche Strukturierung der Aktivitäten
   2.2 Die Integration
      2.2.1 Die Massnahmen zur Integration
         - Die Leitungsprozesse
            - Das Informationssystem
            - Das Koordinationssystem (u.a. das Planungssystem)
            - Das Kontrollsystem
            - Die Projektablaufregelungen
         - Die operativen Abläufe
         - Der Prozess der Konfliktlösung
      2.2.2 Die Kommunikation zwischen den Aktionsträgern des obersten Führungsdreiecks

3. Die Leistungsfähigkeit der Anlagen

Ein erstes Merkmal der Differenzierung der faktischen Organisation ist die Aufgabengliederung. Zur Charakterisierung der Unterstellungsverhältnisse dient der Funktionalisierungsgrad. Darunter sei nach Hill/Fehlbaum/Ulrich "das Ausmass der Spezialisierung im Bereich der Leitungsfunktion" verstanden. Diese Dimension "bringt die Strukturtypen in eine lineare Reihung,

deren Merkmal der zunehmende Uebergang vom Ein-Linien-Prinzip zum Funktionalprinzip ist".[1] Im gleichen Zusammenhang werden ferner die Symptomvariablen "Leitungsspanne" und "Anzahl unterstellter hierarchischer Ebenen" erhoben.

Die Zuteilung von Kompetenzen und Verantwortung an die untergeordneten Stellen wird unter dem Begriff der Delegation erfasst. Diese wird - ebenfalls nach Hill/Fehlbaum/Ulrich - verstanden als "die vertikale Abtretung von Kompetenzen an nachgeordnete Stellen und erfasst damit die vertikale Autonomie, d.h. den Ermessens- und Entfaltungsraum untergeordneter Stellen".[2]

Nach Hill/Fehlbaum/Ulrich soll sodann unter Partizipation "die Beteiligung von Mitarbeitern an der Willensbildung einer hierarchisch höheren Ebene der Organisation verstanden werden."

Von der Delegation unterscheidet sich Partizipation dadurch, dass jene eine hierarchische Differenzierung von Kompetenzen ("entweder A oder B entscheidet") vollzieht, während diese umgekehrt eine gemeinsame Ausübung von Kompetenzen durch mehrere Individuen auf verschiedenen Ebenen der Hierarchie bedeutet ("A und B gemeinsam").[3]

Unter dem Gesichtspunkt der Differenzierung wird schliesslich auch die räumliche Strukturierung der Aktivitäten aufgenommen.

In bezug auf die Integration der faktischen Organisation seien unterschieden

- die Massnahmen zur Integration

---

1) W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:211).
2) W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:224 f.).
3) W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:235).

- die zwischen den einzelnen Aktionsträgern erreichte Integration.

Als Massnahmen der Integration seien die Leitungsprozesse, die operativen Abläufe sowie die Art und Weise der Konfliktbehandlung genannt.[1] Zu den Leitungsprozessen gehören das Informations-, das Koordinations- und das Kontrollsystem sowie Projektablaufregelungen (z.B. in bezug auf Investitionen, Produktentwicklung usw.). Die operativen Abläufe werden auf der Ebene des obersten Führungsdreiecks der Vollständigkeit halber aufgeführt. Von grösserer Bedeutung sind sie in der Regel erst bei Führungsdreiecken tieferer Ordnung.

Die für die Effizienz einer Unternehmung wesentlichen Determinanten wirksamer Konfliktlösung sind weiter vorne schon dargestellt worden.[2]

Zur Messung der erreichten Integration wird auf die zwischen den Aktionsträgern des obersten Führungsdreieckes bestehende tatsächliche Kommunikation abgestellt. Zur Darstellung der Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Aktionsträgern des obersten Führungsdreiecks können Kommunikationsdiagramme verwendet werden.[3]

Als Massstab zur Beurteilung des Ist-Zustandes der Kommunikation wird der aufgrund der konkreten Umweltsituation und der Aufgabengliederung angemessene Soll-Zustand der Kommunikation herangezogen. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass ein hohes Kommunikationsbedürfnis innerhalb einer Abteilung grund-

---

1) Zu den Begriffen "Leitungsprozesse" und "operative Abläufe" vgl. W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:499, 510 ff.).

2) Vgl. II, 34.

3) Zur Darstellung der Kommunikation in dreieck- oder kreisförmigen Diagrammen vgl. z.B. H.B. Acker (1966:60 ff.).

sätzlich besser befriedigt werden kann als über die Abteilungen hinaus.

Die Leistungsfähigkeit der Anlagen ist auf der Ebene des obersten Führungsdreieckes in der Regel kaum von Bedeutung.

Wie aus Tabelle 9 ersichtlich, wird bis und mit dem Merkmal Partizipation die faktische Ausprägung zum einen je Aktionsträger getrennt und zum andern für das Führungsdreieck als Ganzes erfasst und bewertet. Die übrigen Merkmale werden nur für das oberste Führungsdreieck als Ganzes erhoben. Zur Erfassung der Aufgabengliederung, der Strukturierung, der Delegation und der Partizipation des obersten Führungsdreieckes als Ganzes kann die dimensionale Begriffsumschreibung von Hill/Fehlbaum/Ulrich verwendet werden.[1)] Neben der Merkmalsausprägung wird je Merkmal eine Bewertung im Hinblick auf die Eignung zur Erreichung der Anspruchsniveaus der nachgeordneten Variablen sowie die Erfassung der dringendsten Verbesserungsbedürfnisse vorgesehen. Schliesslich sei darauf hingewiesen, dass insbesondere im Falle sehr grober Analysen die Erfassung der Merkmale Differenzierung und Integration ohne detaillierte Erhebung ihrer Teildimensionen durchaus in Frage kommen kann.

443 Die Merkmale erster Ordnung in den unterstellten Abteilungen

Auf der Betrachtungsebene der obersten Leistungseinheit werden je unterstellte Abteilung folgende Merkmale grob erfasst:

1. Die Aktionsträger, im besondern
   - Anzahl der Aktionsträger
   - Lebens- und Dienstalter (Durchschnitt und Streuung)

---

1) W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:186 ff., 211 ff., 230 ff., 235 ff.).

- Leistungsfähigkeit
- Bedürfnisse

2. Die faktische Organisation
   - Die Hauptaufgaben je Abteilung
   - Die Leitungsprozesse
   - Die operativen Abläufe
   - Die Kommunikation zwischen den Abteilungen

3. Die Leistungsfähigkeit der wichtigsten Anlagen

In bezug auf diese Merkmale gelten sinngemäss die Ausführungen über die Merkmale erster Ordnung im obersten Führungsdreieck.[1] Unterscheiden sich organisatorische Alternativen in der Aufgabenzuteilung an die Abteilungen grundsätzlich voneinander, kann die Erfassung der Kommunikations- und anderer Beziehungen sich schon auf der Betrachtungsebene der obersten Leistungseinheit aufdrängen.

---

1) Vgl. III, 442.

5 DIE ABGESTIMMTHEIT DER ERGEBNISBEWIRKENDEN UNTERNEHMUNGSMERKMALE

Der Konsequenzengruppe "Abgestimmtheit der Unternehmungsmerkmale" können folgende Funktionen zugewiesen sein:

1. Die Konsequenzengruppe kann als Gruppe von Ersatzkonsequenzen an die Stelle der nachfolgenden Endkonsequenzen (Aktivitätsergebnisse der Unternehmungssubsysteme und der Gesamtunternehmung) treten. In diesem Falle wird davon ausgegangen, dass die Erreichung eines als befriedigend umschriebenen konkreten Grades der Abgestimmtheit der Unternehmungsmerkmale zugleich auch die Erreichung der Basisziele der Unternehmung gewährleiste.
2. Da nach der Definition der Ersatzziele eine gewisse Unsicherheit über den Zusammenhang der Ersatzziele zu den ursprünglichen Zielen vorhanden ist, kann die Konsequenzengruppe auch im Sinne einer Gruppe von Hilfskonsequenzen aufgefasst werden. Die Erfassung der Abgestimmtheit der Unternehmungsmerkmale hat bei dieser Betrachtungsweise zum Zweck, die Prognose der Aktivitätsergebnisse der Unternehmungssubsysteme zu erleichtern oder gar erst zu ermöglichen.

Im einzelnen werden erfasst:

1. Die Uebereinstimmung der faktischen mit der formalen Organisation
2. Die interne Abgestimmtheit der faktischen Organisation
3. Die Abgestimmtheit der faktischen Organisation auf die Umwelt
4. Die Fähigkeit der Unternehmung zur Selbstanpassung der Ziele und Unternehmungsmerkmale

51 Die Uebereinstimmung der faktischen mit der formalen Organisation

In der Analyse kann für die Merkmale der faktischen Organisation einzeln ermittelt werden,

- ob diese mit der formalen Organisation übereinstimmen und, wenn nein,
- weshalb sie von der formalen Organisation abweichen.

Die Erfassung der Gründe allfälliger Abweichungen ist für Aussagen über die in Abhängigkeit von organisatorischen Massnahmen zu erwartende faktische Organisation von grundlegender Bedeutung. Die Kenntnis dieser Gründe vermittelt Anhaltspunkte zur Beantwortung der Frage, ob die Verwirklichung der formalen organisatorischen Regelungen realistischerweise erwartet werden kann.

Der Grad der Uebereinstimmung der faktischen mit der formalen Organisation ist somit eine Hilfskonsequenz, welche den Aufbau realisierbarer organisatorischer Alternativen wesentlich erleichtert.

52 Die interne Abgestimmtheit der faktischen Organisation

Zur Ermittlung der internen Abgestimmtheit der faktischen Organisation werden erhoben

1. die Abgestimmtheit der faktischen Organisation auf die übrigen ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale (Tab. 10[1])
2. die Abgestimmtheit der einzelnen Merkmale der faktischen Organisation untereinander.

---

1) Vgl. Anhang, S. 181.

Die Erfassung der Abgestimmtheit der faktischen Organisation auf die übrigen Unternehmungsmerkmale erlaubt einerseits die bestmögliche Abstimmung der faktischen Organisation auf die wesentlichen, nicht beeinflussbaren ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale. Der Grad der Abgestimmtheit der faktischen Organisation auf die übrigen Unternehmungsmerkmale ist damit ebenfalls eine Hilfskonsequenz für den Aufbau realisierbarer organisatorischer Alternativen. Andererseits bildet die Kenntnis des Grades der Abgestimmtheit die Voraussetzung für Prognosen über die in der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette der faktischen Organisation nachgelagerten Konsequenzen.

Im obersten Führungsdreieck werden folgende Merkmale der faktischen Organisation in bezug auf ihre Abgestimmtheit mit den übrigen Unternehmungsmerkmalen überprüft (vgl. Tab. 10, Spalte 1):

1. Die Differenzierung
   - 1.1 Die Aufgabengliederung
   - 1.2 Die Unterstellungsverhältnisse
   - 1.3 Die Delegation
   - 1.4 Die Partizipation
   - 1.5 Die räumliche Strukturierung der Aktivitäten

2. Die Massnahmen zur Integration
   - 2.1 Die Leitungsprozesse
     - Das Informationssystem
     - Das Koordinationssystem
     - Das Kontrollsystem
     - Die Projektablauforganisation
   - 2.2 Die operativen Abläufe
   - 2.3 Der Prozess der Konfliktlösung

Für diese Merkmale der faktischen Organisation wird die Abgestimmtheit bezogen auf folgende Merkmale erhoben (vgl. Tab. 10, Spalten 3 bis 18):

1. Die Aktionsträger
   - Ihre Leistungsfähigkeit
   - Ihre Bedürfnisse
2. Die Anlagen

Als Merkmale der faktischen Organisation der unterstellten Abteilungen werden in grober Weise aufgenommen (vgl. Tab. 10):

1. Die Hauptaufgaben je Abteilung
2. Die Leitungsprozesse je Abteilung
3. Die operativen Abläufe je Abteilung

Für diese Merkmale der faktischen Organisation wird die Abgestimmtheit bezogen auf folgende Merkmale erfasst (vgl. Tab. 10):

1. Die Aktionsträger der Abteilungen
2. Die Anlagen

Die Abgestimmtheit kann mit Hilfe einer Ordinalskala (z.B. Bewertungsstufen von "sehr gut" bis "sehr schlecht") oder einer Nominalskala ("ja" oder "nein") gemessen werden.[1)]

Die Abgestimmtheit der einzelnen Merkmale der faktischen Organisation untereinander kann mit Hilfe der gleichen Grafik erfasst werden, wie sie zur Erhebung der Aehnlichkeit der Outputs der einzelnen Abteilungen vorgeschlagen worden ist.[2)] Sie wird für das oberste Führungsdreieck und die unterstellten Abteilungen erhoben. Sind wesentliche Merkmale der faktischen

---

1) Tabelle 10 sieht ferner die Möglichkeit zur Erfassung der Beeinflussbarkeit der Merkmale der faktischen Organisation (Spalte 2) sowie der übrigen Unternehmungsmerkmale (Zeilen 2 und 4) vor. In der Analysephase (vgl. IV, 1 und 21) dient sie dem Organisator somit zur Entdeckung der durch ihn nicht beeinflussbaren ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale, welche zusammen mit der Umwelt seinen Bedingungsrahmen bilden.

2) Vgl. Abb. 7, S. 90.

Organisation nicht aufeinander abgestimmt, kann dies die Erreichung der gesetzten Ziele stark erschweren.

53 Die Abgestimmtheit der faktischen Organisation auf die Umwelt

Folgt man der Kontingenztheorie der Organisation von P.R. Lawrence und J.W. Lorsch[1], ist eine Unternehmung umso effizienter, je besser die Differenzierung, die Integration sowie der Prozess der Konfliktlösung der spezifischen Umwelt dieser Unternehmung angepasst sind.

Um die Abgestimmtheit der faktischen Organisation auf die Umwelt erfassen und beurteilen zu können, muss bekannt sein,

- welche Umweltsegmente für das Unternehmungsergebnis von wesentlicher Bedeutung sind
- in welcher Beziehung diese Segmente zueinander stehen und
- welche Anforderungen sie an die Unternehmung stellen.

Zur Charakterisierung der Umwelt gehört ferner auch die Erfassung ihrer Dynamik (statisch/dynamisch) und ihrer Komplexität (einfach/komplex).[2]

Die Abgestimmtheit der faktischen Organisation auf die Umwelt wird bezogen auf die schon vorgestellten Teildimensionen der faktischen Organisation überprüft.[3] Im Falle der Analyse werden für diese Teildimensionen ferner die Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten erfasst.

Soll die Umweltangepasstheit der faktischen Organisation im Sinne einer Hilfskonsequenz als Basis für Aussagen über künftige

---

1) Vgl. II, 34.

2) Vgl. dazu R.B. Duncan (1972:313-327) und A. Kieser (1974:302-314).

3) Vgl. III, 52 sowie Tabelle 10, S. 181.

Aktivitätsergebnisse verwendet werden, ist die Frage nach der Umweltadäquanz zusätzlich auch für die Aktionsträger und Anlagen zu beantworten.

54 Die Fähigkeit der Unternehmung zur Selbstanpassung

Da Umwelt und Unternehmungsmerkmale sich ständig verändern, ist die Fähigkeit der Unternehmung zur Anpassung ihrer Ziele und ihrer ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale an diese Veränderungen von höchster Bedeutung. Die befriedigende Erfüllung dieser Aufgabe bedingt, dass

1. die Anpassung der Ziele, der Aktionsträger, der Anlagen und der faktischen Organisation der Unternehmungsführung sowie den Leitern der organisatorischen Einheiten aller Stufen als kontinuierliche oder zumindest periodisch wiederkehrende Aufgabe zugewiesen ist,
2. auf der Stufe der Unternehmungsführung und auf den nachgeordneten Stufen der klare Wille zur Erfüllung dieser Aufgabe vorhanden ist,
3. die Erfüllung dieser Aufgabe periodisch überprüft wird,
4. den genannten Aktionsträgern zur Erfüllung dieser Aufgabe ein oder - im Falle grösserer Unternehmungen - mehrere Aktionsträger mit ausreichender aufgaben-, personen- und positionsspezifischer Autorität unterstützend zur Verfügung stehen.[1)]

---

1) Zum Autoritätsbegriff vgl. W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:81).

IV ANWENDUNG IM RAHMEN DES ORGANISATORISCHEN ENTSCHEIDPROZESSES

Nachdem die Merkmale der organisatorischen Entscheidsituation im allgemeinen und die Konsequenzen des organisatorischen Entscheides im besondern ausführlich vorgestellt worden sind, sei noch umrissartig deren Anwendung im Rahmen des organisatorischen Entscheidprozesses angedeutet. Dabei interessiert namentlich,

- inwiefern diese Merkmale in den einzelnen Entscheidphasen verwendet werden können und
- ob und gegebenenfalls wie sich die umfassend angelegten, sehr ausführlichen Merkmalskataloge vereinfachen lassen.

Dagegen ist die eingehende Erörterung der Probleme organisatorischer Entscheidfindung nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Es seien folgende Phasen des organisatorischen Entscheidprozesses unterschieden:

1. Die Auslösung der Reorganisation

2. Die Durchführung der Reorganisation
   - 2.1 Die Analyse der organisatorischen Entscheidsituation
   - 2.2 Der Aufbau organisatorischer Grobalternativen
   - 2.3 Der organisatorische Grobentscheid
   - 2.4 Die Konkretisierung des organisatorischen Grobentscheides
   - 2.4 Die Einführung der organisatorischen Lösung

Die Reihenfolge dieser Aufzählung schliesst nicht aus, dass einzelne oder alle Phasen und Teilphasen des Entscheidprozesses mehrmals durchlaufen werden können und in der Regel auch durchlaufen werden.

Ist der Entscheid für eine bestimmte organisatorische Lösung

gefallen, spielen die organisatorischen Konsequenzen schliesslich noch bei der Kontrolle dieser Lösung eine wesentliche Rolle.

1 DIE AUSLÖSUNG DER REORGANISATION

Nach Hill/Fehlbaum/Ulrich seien die folgenden Teilphasen der Auslösung einer Reorganisation unterschieden:

"- Feststellung der Notwendigkeit einer Reorganisation und vorläufige Problemumschreibung
- Bestimmung des Organisators und seiner Rolle
- Problemerfassung durch den Organisator, Ausarbeitung eines Arbeitsvorschlages und damit ... Definition des Organisationsprojektes"[1)]

Durch vorläufige Problemumschreibung sowie Bestimmung des Organisators und seiner Rolle wird die Reorganisationsarbeit ausgelöst, die in einem nächsten Schritt zur Definition des Organisationsprojekts durch den Organisator führt.

Zur Definition des Organisationsprojekts ist eine Voranalyse der organisatorischen Entscheidsituation erforderlich. Diese hat zu gewährleisten, dass die zu lösenden Probleme richtig gestellt werden. Hat der Organisator sich den notwendigen Ueberblick verschafft, kann er seinen Arbeitsvorschlag vorlegen und die durch ihn zu lösende Aufgabe sachlich, zeitlich und aufwandmässig definieren.

In der Voranalyse werden die Merkmale der organisatorischen Entscheidsituation vorerst grob erhoben. Wie Hill/Fehlbaum/Ulrich feststellen, hängt der Punkt, an welchem der Organisator seine Voranalyse abschliessen und einen Arbeitsvorschlag vorlegen kann, ab von

"- der Komplexität des Problems
- seinen Erfahrungen und der Effizienz seiner Informationsgewinnung und -auswertung (es können in diesem Vorstadium nur

---

1) W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:473).

vereinfachte heuristische Suchverfahren angewendet werden, vgl. Cyert/March (1963:120 ff.))
- fortlaufenden Entscheiden über Nutzen (bessere Problemerfassung) und Kosten (Zeitbedarf, ev. Vertrauenseinbusse beim Klienten) zusätzlicher Informationen."[1)]

In der Voranalyse kann grundsätzlich vom in dieser Arbeit dargestellten allgemeinen Bild der Entscheidsituation sowie vom ausführlichen Katalog der organisatorischen Konsequenzen im besondern ausgegangen werden. Da der vorgelegte allgemeine Erfassungsrahmen sehr ausführlich gehalten ist, sind Vereinfachungen zweckmässig. Dabei ist zu beachten, dass die vereinfachten Abbilder der spezifischen Entscheidsituation des Organisators angepasst sind, die wesentlichen Merkmale der Entscheidsituation richtig wiedergeben und später mit Nutzen für die Erarbeitung organisatorischer Alternativen und für Prognosen der organisatorischen Konsequenzen verwendet werden können.[2)]

Als grundsätzliche Möglichkeiten zur vereinfachten Erfassung und Bewertung der organisatorischen Entscheidsituation seien im folgenden kurz erläutert:

1. Die Einschränkung des Kreises der zu erfassenden Merkmale
2. Die vereinfachte Bewertung dieser Merkmale
3. Die vereinfachte Problemdefinition

Eine erste - in dieser Arbeit durchwegs auch ergriffene - Möglichkeit der Einschränkung des Kreises der zu erfassenden Merkmale der Entscheidsituation ist die Beschränkung der Betrachtung auf die oberste Leistungseinheit der Unternehmung. Durch dieses

---

1) W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974: 494 f.).

2) Die hier dargelegten Vereinfachungsmöglichkeiten kommen sinngemäss auch für die Detailanalyse sowie die Prognose der organisatorischen Konsequenzen in Frage.

Vorgehen werden die für das Aktivitätsergebnis wesentlichen Merkmale der Unternehmung von selbst herausgestellt.

Eine nächste mögliche Beschränkung besteht darin, dass

- jeweils nur die wichtigsten Merkmale der allgemeinen Entscheidsituation (unter Einschluss der Merkmale der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette) erfasst und
- diese wichtigsten Merkmale nur grob umschrieben werden.

Dies hat zur Folge, dass einzelne Merkmale der Entscheidsituation nicht erfasst und dass im besondern Glieder der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette übersprungen werden. Beispielsweise kann die Leistungsbereitschaft als direkte Konsequenz der faktischen Organisation aufgefasst werden, ohne dass dabei auf die Unternehmungsmerkmale zweiter Ordnung und die übrigen Unternehmungsmerkmale dritter Ordnung eingetreten wird. Als Beispiel für die nur grobe Umschreibung eines Merkmals gelte der Verzicht auf die Erfassung seiner Teildimensionen (zum Beispiel Teildimensionen des Sachergebnisses, des Leitungsergebnisses, der Zufriedenheit, der Bedürfnisbefriedigung usw.).

Als weitere Möglichkeit zur Vereinfachung der Analyse ist die Art der Merkmalsbewertung genannt worden. So können die einzelnen Merkmale zum Beispiel indirekt bewertet werden, indem je Merkmal nur das Vorhandensein von Verbesserungsbedürfnissen - unter Umständen sogar nur der dringendsten Verbesserungsbedürfnisse - erfasst wird.[1)] Bei direkter Bewertung der Merkmale liegen die Vereinfachungsmöglichkeiten in der Wahl des Messniveaus.

Die Erfassungsarbeit kann schliesslich auch in Bezug auf die Problemdefinition vereinfacht werden. In der Regel findet als

---

1) Diese Möglichkeit ist in den Tabellen 1 bis 9 zur Erfassung der organisatorischen Konsequenzen durchwegs vorgesehen.

Folge der Voranalyse eine grobe Problemumschreibung statt, die aufgrund der Detailanalyse des Ist-Zustandes und im Zusammenhang mit der Bildung von organisatorischen Alternativen noch grundsätzlich verändert und verfeinert werden kann. Der Aufwand zur Erfassung des Ist-Zustandes kann nun auf ein Minimum herabgesetzt werden, indem grobe Typologien des Unternehmungswachstums und der mit diesem verbundenen Probleme für die Problemdefinition herangezogen werden.[1] Da jeder Entscheidfall seine besondern Probleme aufweist, ist der Beizug solcher Wachstumstheorien zwar grundsätzlich zu befürworten, doch dürfen sie die Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand auf keinen Fall ersetzen oder über Gebühr einschränken.

Aus Wirtschaftlichkeitsgründen empfiehlt es sich, den für die Reorganisation vorgesehenen zeitlichen Aufwand schon bei der Definition des Organisationsprojektes zu fixieren. H.B. Acker zum Beispiel vermittelt die Erfahrungsregel, nach der etwa ein Viertel bis ein Drittel der zur Verfügung stehenden Zeit der Ist-Aufnahme, ein weiteres Drittel der Analyse und der Festlegung der Grundkonzeption des Soll-Zustandes sowie ein letztes Drittel der detaillierten Ausarbeitung des Soll-Zustandes und seiner Einführung gewidmet sein sollen.[2] Wird die zur Verfügung stehende Zeit nicht ausdrücklich vorgegeben, "muss zunächst festgelegt werden, wie hoch der für das gesamte Organisationsprojekt wirtschaftlich vertretbare Aufwand äusserst sein darf. Dazu muss man sich ein Bild davon machen, wie gross der unmittelbare und mittelbare Nutzen aus der Organisationsänderung in den nächsten drei oder fünf Jahren sein wird."[3]

---

1) Vgl. z.B. die Typologie von L.E. Greiner (1972:37-46).

2) Vgl. H.B. Acker (1966:11 f.).

3) H.B. Acker (1966:12).

2 DIE DURCHFÜHRUNG DER REORGANISATION

21 Die Detailanalyse der organisatorischen Entscheidsituation

Hat die Voranalyse ergeben, dass zur Erreichung der gesetzten oder zu setzenden Anspruchsniveaus die Organisationsvariablen allein oder zusammen mit andern Instrumenten einzusetzen sind, folgt die detaillierte Aufnahme der organisatorischen Entscheidsituation.[1)] Diese bildet den Ausgangspunkt für die Bewertung der gegebenen formalen und faktischen Organisation, die operationale Definition des Entscheidproblems, den Aufbau organisatorischer Alternativen und die Prognose organisatorischer Konsequenzen. Die Detailanalyse kann unter Umständen auch aufdekken, dass die in der Voranalyse getroffene Problemabgrenzung aufgrund einer gründlicheren Analyse des Ist-Zustandes besser anders gefasst würde.

In der Detailanalyse interessieren als Merkmale der organisatorischen Entscheidsituation:

1. Die durch den Organisator nicht beeinflussbaren ergebnisbewirkenden Faktoren der Umwelt und der Unternehmung (als Bedingungsrahmen)
2. Die gegebene formale Organisation
3. Die vom Bedingungsrahmen und der formalen Organisation abhängigen organisatorischen Konsequenzen

Das dieser Arbeit zugrundeliegende allgemeine Modell der organisatorischen Entscheidsituation legt sich hinsichtlich der Kon-

---

1) Aus Wirtschaftlichkeitsgründen kann es auch in der Detailanalyse zweckmässig sein, die organisatorische Entscheidsituation in stark vereinfachter Form zu erfassen. Die unter IV, 1 aufgezeigten Vereinfachungsmöglichkeiten lassen sich grundsätzlich auch in der Detailanalyse anwenden.

trollierbarkeit der einzelnen Faktoren nicht zum vorneherein fest, sondern weist die Abklärung der Beeinflussbarkeit der einzelnen Merkmale als immer wieder neu zu lösende Aufgabe dem Organisator zu.[1)]

Bei der Erfassung des Ist-Zustandes der formalen und der faktischen Organisation sowie deren Konsequenzen besteht das Hauptproblem in der Erarbeitung eines möglichst objektiven Bildes dieser Merkmale. Dazu kann zunächst auf bestehende schriftliche Unterlagen zur Unternehmung und zur Organisation (Statistiken, Kennzahlen, Protokolle, Organigramme, Stellenbeschreibungen, Funktionsdiagramme, Führungsrichtlinien, Weisungen usw.) gegriffen werden. Zusätzlich ist durch Beobachtung und geeignete Fragestellung sicherzustellen, dass ein wirklichkeitsgetreues Bild der Unternehmungsorganisation und ihrer Konsequenzen entsteht. Zu diesem Zwecke können die Erkenntnisse und Methoden der empirischen Sozialforschung[2)] wie auch die Empfehlungen der Organisationsliteratur[3)] zu Rate gezogen werden.

Sind die Merkmale der organisatorischen Entscheidsituation erfasst, müssen die formale und die faktische Organisation sowie deren Konsequenzen beurteilt werden. Zur Festlegung der Bewertungskriterien geht der Organisator von den gegenwärtigen und zukünftigen Zielen aus. Zu Beginn des Entscheidprozesses stehen vielleicht nur einige wenige Ziele fest, die zum Teil im Laufe des Suchprozesses sogar noch wesentliche Veränderungen erfahren können. Die Mehrheit der Ziele muss dagegen im Laufe des Entscheidprozesses erarbeitet und operationalisiert werden.

---

1) Vgl. Tabelle 10 im Anhang, S. 181.

2) Vgl. etwa P. Atteslander (1969), R. König (1967).

3) Vgl. H.B. Acker (1966), G. Schmidt (1975).

Die gegebene faktische Organisation und die sie bestimmende formale Organisation können immanent oder grundsätzlich kritisiert werden. Im Falle der immanenten Kritik werden - ohne Infragestellung der gegebenen organisatorischen Grobstruktur - organisatorische Merkmale und weitere ergebnisbewirkende Unternehmungsmerkmale aufgedeckt, welche die Zielerreichung als gefährdet oder eine bessere Zielerreichung als möglich erscheinen lassen. In der Analyse kommt der immanenten Kritik ein wichtiger Platz zu. Sie gewährleistet, dass vor dem Uebergang auf grundverschiedene organisatorische Grobstrukturen die Verbesserungsmöglichkeiten im Rahmen der bisher verfolgten organisatorischen Grundvorstellungen überlegt und erwogen werden. Im Gegensatz zur immanenten Kritik stellt die grundsätzliche Kritik die gegebene Grobstruktur überhaupt in Frage und geht von grundlegend unterschiedlichen organisatorischen Grobstrukturen aus.

Der Organisator, der für die Analyse des Ist-Zustandes der formalen und der faktischen Organisation und für die Erarbeitung organisatorischer Alternativen nach effizienten Organisations- und Führungsmodellen fragt, kann zum einen auf die von prosperierenden vergleichbaren Unternehmungen gewählten Lösungen und zum andern auf die in der Organisationsliteratur zu findenden Aussagen über die Effizienz von Organisations- und Führungsmodellen abstellen. Das Zurechtfinden in den sich zum Teil widersprechenden Aussagen verlangt ein fundiertes Fachwissen und stellt in Bezug auf Unvoreingenommenheit und Intellekt hohe Anforderungen. Im besondern ist vor der Uebernahme von Hypothesen zu warnen, die vom Bild eines Menschen ausgehen, wie er in Realität nicht zu finden ist.

Die Merkmalsausprägungen des Ist-Zustandes können direkt oder indirekt bewertet werden. In der direkten Bewertung werden die Konsequenzen unmittelbar darnach beurteilt, ob sie die gesetzten Ziele erreichen, sie über- oder unterschreiten. In der indirekten Bewertung dagegen wird nach der Verbesserungsbedürftig-

keit der Konsequenzen gefragt. Wird eine bestimmte Konsequenz als verbesserungsbedürftig eingestuft, wird damit indirekt ausgesagt, dass bekannte oder zunächst erst unklar empfundene Ziele nicht erreicht werden oder dass in Bezug auf die gesetzten und erreichten Ziele sich Erhöhungen des Anspruchsniveaus aufdrängen. Mit der Feststellung der Verbesserungsbedürftigkeit verbinden sich in der Regel auch Vorstellungen über Verbesserungsmöglichkeiten. Solche Verbesserungsbedürfnisse und Verbesserungsmöglichkeiten werden häufig auch als Schwachpunkte der Organisation oder organisatorische Mängel bezeichnet. Als Kriterien zur Beurteilung werden etwa Kosten, Leistungs-, Zeit- und Entfernungsgrössen, Fehlerhäufigkeit, Kommunikationsdichte und -Kapazität verwendet.[1] Eine Prüfmatrix zur Ermittlung organisatorischer Mängel und ihrer Ursachen vermittelt zum Beispiel G. Schmidt.[2]

Bei der Bewertung der organisatorischen Konsequenzen können schon auf der Ebene der Aktivitätsergebnisse der Gesamtunternehmung Zielabweichungen festgestellt werden, die es zu beheben gilt. Ebenfalls noch auf der Ergebnisebene, jedoch bereits Zwischenvariablen, sind die Ergebnisse des obersten Führungsdreiecks (bezogen auf die einzelnen Aktionsträger und/oder das gesamte Führungsdreieck) und der diesem unterstellten Abteilungen.

Sehr oft kann schon eine relativ grobe Ueberprüfung der Aktivitätsergebnisse ernsthafte und schwerwiegende Bedenken in Bezug auf die Zieladäquanz der gegebenen faktischen Organisation wachrufen.

---

1) Vgl. J. Wild (1966:129).

2) G. Schmidt (1975:241 ff.).

Die ungenügende Zieladäquanz einer gegebenen Lösung kann darin begründet sein, dass sich die Ziele und/oder die Umwelt der Unternehmung gewandelt haben, ohne dass eine entsprechende Anpassung der faktischen Organisation stattgefunden hat. Ferner ist möglich, dass die Zieladäquanz schon seit Beginn der faktischen Organisation nicht gegeben war. Hierfür wiederum können verschiedene Gründe massgebend gewesen sein. Entweder ist die Frage nach der Zieladäquanz in der Organisationsphase nicht mit der notwendigen Klarheit gestellt worden, oder sie ist aus einer Fehleinschätzung der gesetzten Ziele und/oder der Umweltsituation falsch beantwortet worden. Sodann kann die formale Organisation zwar zieladäquat sein, doch weicht die faktische Organisation erheblich von ihr ab. Schliesslich ist möglich, dass aus irgendwelchen - unter Umständen sogar noch im Analysezeitpunkt geltenden - Gründen auf eine zieladäquatere faktische Organisation bewusst verzichtet werden musste.

Es ist aber auch möglich, dass auf der Ergebnisebene noch keine oder nur unbedeutende Mängel festgestellt werden, während die Ueberprüfung der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale ergibt, dass auf dieser Ebene wesentliche Mängel vorliegen, deren Behebung im Vergleich zu den vorgegebenen Zielen bessere Ergebnisse verspricht.

Hinweise auf Schwachstellen der Organisation gibt schliesslich auch die Konsequenzengruppe "Abgestimmtheit der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale".

22 Der Aufbau organisatorischer Grobalternativen

Die Bewertung der Konsequenzen der gegebenen formalen Organisation in der Vor- und besonders in der Detailanalyse setzt eine intensive Auseinandersetzung mit den gesetzten Anspruchsniveaus voraus. Dabei führen die beobachteten Konsequenzen der gegebenen formalen Organisation einerseits und die oft erst bruchstückhaften Vorstellungen über organisatorische Verbesserungsmöglichkeiten andererseits recht häufig schon zu höheren Anspruchsniveaus.

Befriedigt die gegebene faktische Organisation die auf diese Weise festgesetzten Anspruchsniveaus nicht, ist eine organisatorische Grobalternative zu suchen, welche diesen Anforderungen entspricht. In dieser Phase des Entscheidprozesses liegt das Schwergewicht auf der Erarbeitung einer oder mehrerer durchsetzbarer Grobalternativen sowie auf der sehr groben Schätzung und Bewertung ihrer Konsequenzen.

Ist das Auffinden von Alternativen zur gegebenen formalen Organisation besonders schwierig und aufwendig, wird sich der Organisator mit der ersten Grobalternative zufrieden geben, welche die Anspruchsniveaus erfüllt.[1)] Fällt dagegen die Formulierung von zur gegebenen formalen Organisation grundverschiedenen Varianten verhältnismässig leicht, wird er zwei oder mehrere organisatorische Grobalternativen auf ihre organisatorischen Grobkonsequenzen untersuchen wollen. Die Auseinandersetzung mit

---

1) Der Verzicht auf die Suche weiterer Grobalternativen ist in diesem Falle damit zu begründen, dass ein weiterer Suchaufwand im Verhältnis zu möglichen besseren Lösungen nicht mehr gerechtfertigt erscheint. Dabei sind vom Organisator ernsthafte Bemühungen in der Alternativensuche zu fordern. Keinen Wert hat die Aufstellung von Alibi-Alternativen, die vom Organisator im Ernst gar nicht erwogen, sondern nur deshalb aufgestellt werden, um der Forderung nach Ermittlung einer Mehrzahl von Alternativen wenigstens formal zu genügen.

den zu erwartenden Konsequenzen dieser Grobalternativen kann zu einer nochmaligen Anhebung der Anspruchsniveaus führen. Es kann dann sein, dass infolge höherer Anspruchsniveaus im einen Falle nur noch eine Grobalternative in Frage kommt, während in einem andern Falle zwischen zwei oder mehreren, die Anspruchsniveaus in gleicher Weise befriedigenden Grobalternativen zu wählen ist.

Werden zwei oder mehrere organisatorische Grobalternativen einander gegenübergestellt, ist aus Gründen der Vergleichbarkeit der Konsequenzen darauf zu achten, dass diese je Alternative in gleicher Detailliertheit erfasst werden. Dies setzt je Grobalternativenumschreibung ebenfalls einen übereinstimmenden Konkretisierungsgrad voraus.

Beim Aufbau organisatorischer Grobalternativen erweist es sich nun als sinnvoll, mit jener Alternative zu beginnen, deren oberstes Führungsdreieck die breiteste Kontrollspanne aufweist. Ist diese Leistungseinheit einmal gebildet, sind die übrigen Leistungseinheiten so zu umschreiben, dass sie den gleichen Konkretisierungsgrad aufweisen. Dies kann zur Folge haben, dass auch Führungsdreiecke tieferer Ordnung teilweise oder vollständig nach den gleichen Gesichtspunkten darzustellen sind wie das oberste Führungsdreieck. Dadurch wird verhindert, dass im Falle von Leistungseinheiten mit stark unterschiedlichen Leitungsspannen die Leistungseinheit mit der breitesten Leitungsspanne wesentlich detaillierter umschrieben wird als jene mit zum Beispiel nur zwei Untergebenenpositionen im obersten Führungsdreieck.

Es ist ferner zu prüfen, ob für alle Grobalternativen der gleiche Bedingungsrahmen gilt. Die Forderung nach einem trotz unterschiedlicher Grobalternativen gleichen Bedingungsrahmen erscheint auf den ersten Blick als selbstverständlich. In der

Praxis ist diese Forderung allerdings gerade auf der Ebene des obersten Führungsdreieckes sehr oft bewusst nicht erfüllt. So sind in jenen - nicht seltenen - Entscheidfällen, in welchem auf dem Umweg über organisatorische Massnahmen gegebene Aktionsträger abgelöst werden sollen, die Aktionsträger innerhalb der gegebenen Grobstruktur als gegeben, innerhalb alternativer Grobstrukturen jedoch als zum Teil oder vollständig variabel zu betrachten.

Auf der Konsequenzenebene besteht für unterschiedliche Grobalternativen direkte Vergleichbarkeit dann, wenn es gelingt, die Aktivitätsergebnisse gegliedert nach den Funktionsbereichen der Unternehmung zu prognostizieren.

Aeusserst wichtig ist sodann die Frage nach der Realisierbarkeit einer Grobalternative. Diese ist dann gegeben, wenn

1. die Grobalternative auf die nicht kontrollierbaren ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale abgestimmt ist und
2. die Uebereinstimmung der faktischen mit der formalen Organisation erwartet werden darf.[1)]

Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, fällt die Grobalternative wegen mangelnder Realisierbarkeit ausser Betracht. Sind sie gegeben, hat eine detailliertere Konsequenzenschätzung unter Verwendung des in dieser Arbeit beschriebenen Katalogs der organisatorischen Konsequenzen einzusetzen, wobei auch hier die schon beschriebenen Möglichkeiten einer vereinfachten Anwendung[2)]

---

1) Ist mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Uebereinstimmung zwischen formaler und faktischer Organisation zu erwarten, ist entweder die formale Regelung so zu verändern, dass sie durchsetzbar erscheint oder es sind zusätzliche Massnahmen zu ergreifen, welche die Durchsetzung der formalen Organisation gewährleisten.

2) Vgl. IV, 1.

bestehen. Es kann ferner auch die Erfassung der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette bei der Merkmalsgruppe "Abgestimmtheit der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale" abgebrochen werden, ohne dass versucht würde, die zu erwartenden Aktivitätsergebnisse vorauszuschätzen und zu bewerten.

Zur Prognose der Konsequenzen der organisatorischen Grobalternativen wird abgestellt auf

- den in der Analyse des Ist-Zustandes gewonnenen Einblick in die Funktionsweise der gegebenen Unternehmung
- Vorstellungen der Aktionsträger
- die organisatorischen Erfahrungen vergleichbarer Unternehmungen
- die allgemeine Erfahrung des Organisators in der Lösung von Organisationsproblemen
- die verhaltenswisssenschaftlich ausgerichtete Organisationsliteratur unter Einschluss verhaltenswissenschaftlich untermauerter normativer Theorien des Organisierens.[1)]

23 Der organisatorische Grobentscheid

Erfüllt nur eine Grobalternative die gesetzten Anspruchsniveaus, ist der Entscheid für diese Alternative klar. Entsprechen dagegen mehrere Grobalternativen den gestellten Anforderungen, kann der Entscheid entweder durch eine Veränderung der Anspruchsniveaus oder durch Befolgung der durch die Entscheidungstheorie angebotenen Entscheidungsanweisungen[2)] herbeigeführt werden.

---

1) Vgl. etwa D.M. McGregor (1960), R. Mayntz (1963), C. Argyris (1964), R. Likert (1961 und 1967), D. Katz und R.L. Kahn (1966), W.G. Scott (1967), E.J. Miller und A.K. Rice (1967), R.A. Johnson, F.E. Kast, J.E. Rosenzweig (1967).

2) Vgl. Walter Müller (1976b:57 ff.).

Bei Veränderung der Anspruchsniveaus werden die Anspruchsniveaus der als am wichtigsten erachteten Merkmale so lange nach oben verschoben, bis nur noch eine Grobalternative alle Anspruchsniveaus erfüllt.

Gelingt es, je Grobalternative grob die je Funktionsbereich der Unternehmung zu erwartenden Altivitätsergebnisse zu schätzen, kann entsprechend den Anweisungen der Entscheidtheorie die Bildung organisatorischer Gesamtkonsequenzen versucht werden.[1)] In diesem Falle ist für jede Teilfunktion der Unternehmung als erstes die erwartete Leistung im Sinne der Produktivität zu schätzen und zu bewerten.

Das erwartete Leistungsergebnis kann zum Beispiel je Teilfunktion mit Hilfe der Bewertungsstufen "sehr gut" bis "sehr schlecht" bewertet werden. Setzt man je Bewertungsstufe Bewertungsziffern, lässt sich für jede Grobalternative ein aus der Addition der Leistungswerte gebildeter Gesamtwert der erwarteten Leistung ermitteln. In diesem Zusammenhang kann es auch zweckmässig sein, den Teilfunktionen Gewichte im Hinblick auf ihren Beitrag zum Leistungsziel der Gesamtunternehmung zuzuweisen und eine gewichtete Summe der Leistungswerte der Teilfunktionen zu bilden.

Vergegenwärtigt man sich die auf der Ebene der Grobalternativen nur sehr grobe Umschreibung der organisatorischen Merkmale und ihrer Konsequenzen, so können auf dem eben geschilderten Wege gebildete globale Aussagen über die Leistungsergebnisse trotz ihrer scheinbaren Genauigkeit nur die Funktion von Beurteilungshilfen haben. Wie auch Hill/Fehlbaum/Ulrich hervorheben, lässt sich "der Nachweis der gegenüber dem Istzustand zu erreichenden Vorteile (positive Zielwirkung) nur mit Plausibilitätsüber-

---

1) Vgl. Tab. 3, Anhang S. 174.

legungen führen".[1] Der organisatorische Entscheid muss bei aller Kenntnis der wesentlichen Merkmale der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette im Normalfall unter freier und globaler Würdigung der zu erwartenden Endkonsequenzen gefällt werden. Der globale Entscheid ist auch deshalb nicht zu umgehen, weil in der Regel kein gemeinsamer Nenner zur Aggregation des Leistungsergebnisses und des Aufwandes zu einem Gesamtwert gefunden werden kann. Als Grobentscheid muss er plausibel begründbar sein.

An die Stelle der Bewertung mit Hilfe von Bewertungsstufen kann die Bewertung mit Hilfe von Massalternativen treten. So lassen sich die Konsequenzen organisatorischer Grobalternativen mit jenen einer zur Massalternative erklärten Grobalternative vergleichen. Dadurch werden die Konsequenzenwerte der Massalternative zu Anspruchsniveaus, die zu erreichen oder übertreffen sind. Es können ferner auch jeweils zwei Grobalternativen einander gegenübergestellt werden, wobei die aus der Gegenüberstellung als besser beurteilte Grobalternative als neue Massalternative für eine nächste Vergleichsrunde verwendet wird. Aber auch dieses Arbeiten mit Massalternativen enthebt - ausser beispielsweise im seltenen Glücksfall einer in allen Konsequenzen allen andern Alternativen überlegenen Lösung - nicht von der Notwendigkeit des Entscheides aufgrund einer letztlich globalen Bewertung der organisatorischen Konsequenzen.

Während die traditionelle Entscheidungstheorie sich dank Annahme gegebener Ziele, Handlungsalternativen, Umweltsituationen und ihrer Eintretenswahrscheinlichkeiten sowie bekannter Ergebnisfunktionen ganz auf die Frage des unter diesen Annahmen formal rationalen Entscheides konzentrieren kann, liegt das Schwergewicht organisatorischer Arbeit in der Erarbeitung - grössten-

---

1) Vgl. W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:472).

teils nicht bloss in der Erfassung - der Problemdefinition, der Ziele, der Handlungsalternativen und der von diesen erwarteten Konsequenzen. Sind diese Grössen einmal bekannt, lässt sich der Grobentscheid für eine bestimmte Alternative in der Regel einigermassen einleuchtend begründen, selbst wenn er den Anforderungen der formalen Entscheidungslogik nicht genügt und häufig auch nicht genügen kann.

24 Die Konkretisierung des organisatorischen Grobentscheides

Bei der Konkretisierung des organisatorischen Grobentscheides wird dieser zum einen auf die Richtigkeit seiner Grundlagen überprüft. Werden die groben Aussagen über die zu erwartenden Aktivitätsergebnisse nicht bestätigt, drängt sich die Wiederholung des Grobentscheides unter Verwendung der inzwischen gewonnenen zusätzlichen Erkenntnisse auf. Zwar vermag diese Ueberprüfung der Entscheidgrundlagen keine absolute Sicherheit bezüglich der Richtigkeit des Grobentscheides zu vermitteln, doch minimalisiert sie die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheiden grundlegender Art.

Zum andern ist die ausgewählte organisatorische Grobalternative in den Einzelheiten durchzugestalten. Sind einmal die Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes bestimmt, wird unter ihrer massgeblichen Beteiligung die organisatorische Lösung schrittweise durch Organisieren von oben nach unten konkretisiert.

25 Die Einführung der organisatorischen Lösung

Zur Sicherung der Funktionstüchtigkeit der einzuführenden organisatorischen Lösung können sich aufgrund der Organisations-

analyse ergänzende Massnahmen als nötig erweisen, welche die Reorganisationstätigkeit des Organisators begleiten und zeitlich sogar über diese hinausgehen können. Selbst materiell ausgezeichnete Lösungen können nämlich daran scheitern, dass der Art ihrer Einführung zuwenig Beachtung geschenkt wird.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der organisatorischen Arbeit ist der Einbezug der Aktionsträger in den organisatorischen Entscheidprozess. Hill/Fehlbaum/Ulrich ist beizupflichten, wenn sie die Notwendigkeit einer intensiven Beteiligung der Systemmitglieder am Entwurfs- und Evaluationsprozess fordern und damit begründen, dass dadurch die Lösungsqualität erhöht und eine positive Identifikation mit dem Organisationsprojekt erreicht werden kann.[1] Mit der Frage nach dem für eine erfolgreiche Reorganisationsarbeit zweckmässigen Vorgehen befassen sich insbesondere die Vertreter des Organization Development.[2]

---

1) Vgl. W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974:472).

2) Vgl. etwa W.G. Bennis (1969), W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin (1969). Auf die Probleme der Organisationsentwicklung wird heute auch im deutschen Sprachbereich stärker eingetreten: Vgl. Dienstbach (1968), E. Frese (1969:138 f.), G. Fuchs-Wegner (1971:267 ff.), W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich (1974: 459 ff.), H. Lindelaub (1975:241-244), P. Ulrich (1975:274-278), D. Haidekker und I. Langosch (1975:331-341), K. Bleicher (1976:286-294). Zur Organisationsentwicklung ferner L.E. Greiner (1967:119-130).

3 DIE KONTROLLE DER EINGEFÜHRTEN ORGANISATORISCHEN LÖSUNG

Ist die organisatorische Lösung eingeführt, so ist im Zeitablauf zu überprüfen, ob die faktische Organisation den formalen Fixierungen entspricht und ob die damit beabsichtigten und vorausgesagten Konsequenzenwerte auch erreicht werden. Der in dieser Arbeit dargestellte Konsequenzenkatalog lässt sich zur Ueberprüfung der Schätzungen des Organisators und damit einerseits zur Behebung der bei dieser Gelegenheit festgestellten organisatorischen Mängel und andererseits zur Verbesserung der individuellen Prognosequalität des Organisators verwenden.

V ZUSAMMENFASSUNG

Diese Arbeit befasst sich mit der Organisation von Unternehmungen. Sie will einen Ueberblick über die für den organisatorischen Entscheid wesentlichen Merkmale und Zusammenhänge schaffen und dadurch die Entscheidfindung erleichtern.

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Konsequenzen des organisatorischen Entscheides (Teil III). Diese sind ein Ausschnitt aus der Entscheidsituation des Organisators (Teil II). Dem Entscheid für eine bestimmte organisatorische Lösung geht die Definition des Entscheidproblems voraus (Teil I). Das vermittelte allgemeine Modell der Entscheidsituation des Organisators und der organisatorischen Konsequenzen muss sich als im praktischen Entscheidprozess anwendbar erweisen (Teil IV).

Das gewählte Konzept ist auf den Fall des Entscheides nach dem Prinzip der begrenzten Rationalität zugeschnitten. Seine besonderen Merkmale sind:

1. Eine den Problemen der Praxis angemessene Problemumschreibung, welche nicht den durch die betriebswirtschaftlichen Teillehren gezogenen künstlichen Grenzen zu folgen braucht.
2. Hilfeleistung in der Bewältigung der dem eigentlichen Wahlakt vorausgehenden - in der praktischen Organisationsarbeit äusserst aufwendigen - Aktivitäten des organisatorischen Entscheidprozesses, insbesondere auch in der Bildung echter organisatorischer Alternativen.
3. Die Anweisung zur Erstellung vereinfachter Abbilder der Entscheidsituation des Organisators, welche trotz Vereinfachung die wesentlichen Merkmale und Zusammenhänge erkennen lassen.
4. Die Möglichkeit der fallweise unterschiedlichen Umschreibung der Kontrollierbarkeit der Merkmale der Entscheidsituation.

Dies gilt besonders auch für den Alternativenraum des Organisators - der hier problemlos über den Kreis der Organisationsvariablen hinaus auf die Massnahmen des Personalwesens und des Investitionsbereichs ausgeweitet werden kann - und den Raum der organisatorischen Konsequenzen.

5. Der Leitgedanke der Bildung von Leistungseinheiten und das Prinzip des Organisierens von oben nach unten.

6. Die dank der getroffenen Begriffsbildung erheblich geringere Gefahr verhängnisvoller Verwechslungen zwischen formaler und faktischer Organisation.

7. Die Beschreibung des Organisationsprozesses als eines dynamischen Prozesses der Ueberführung der faktischen Organisation von ihrem Ausgangszustand in einen durch die formale Organisation vorgezeichneten und vorgegebenen Endzustand mit Hilfe organisatorischer Massnahmen.

8. Die auf dem Grundgedanken der Bildung von Zwischenvariablen beruhende Empfehlung zum Aufbau organisatorischer Ursache/Wirkungs-Ketten.

9. Der Einbezug des Menschen und seiner leistungsrelevanten Eigenschaften in den Katalog der organisatorischen Konsequenzen.

10. Die zur Ermittlung der Mängelursachen nützliche Unterscheidung ergebnisbewirkender und symptomatischer Unternehmungsmerkmale.

Abschliessend sei die Arbeit noch zusammengefasst:

Im ersten Teil wird das organisatorische Entscheidproblem nach den Konzepten der objektiven und der begrenzten Rationalität formuliert. Hierauf wird festgestellt, dass es im Regelfall nach dem Prinzip der begrenzten Rationalität zu umschreiben und unter Anwendung weiterer heuristischer Prinzipien zu lösen ist.

Der zweite Teil stellt ein allgemeines Bild der organisatorischen Entscheidsituation auf, das als Grundlage für die Erstellung situationsspezifischer Bilder verwendet werden kann. Dieses Bild geht aus von der Unternehmung, welcher oberste Ziele vorgegeben sind, die es unter Berücksichtigung der Umwelt zu erreichen gilt. Auf die Unternehmung wirken die Aktionsvariablen ein und bestimmen mit ihr und der Umwelt zusammen die Unternehmungsergebnisse. Die Kontrollierbarkeit der Elemente der Entscheidsituation durch den Organisator ist in jedem Entscheidfall neu abzuklären. Die Ableitung von Teilzielen aus den obersten Zielen sowie die Anpassung der Unternehmung an die Anforderungen der Umwelt gehören zu den Kernproblemen des Organisators.

Im Rahmen dieser Arbeit kommt den Organisationsvariablen besonderes Interesse zu. Durch sie wird über die Zwischenglieder der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette eine Konsequenzenfolge ausgelöst, die sich letztlich im Unternehmungsergebnis niederschlägt.

Neben der formalen Organisation wirken in besonderem Masse auch die Instrumente des Personal- und des Investitionsbereichs auf die ergebnisbewirkenden Merkmale der Unternehmung ein. Die Ausführungen dieser Arbeit gelten grundsätzlich auch für einen auf diese Variablen ausgeweiteten Aktionsraum.

Der dritte Teil der Arbeit greift die Konsequenzen des organisatorischen Entscheides zu gesonderter Darstellung heraus. Sein umfassender und ausführlicher allgemeiner Konsequenzenkatalog ist im Entscheidfall ebenfalls der spezifischen Entscheidsituation anzupassen.

Als einander in der organisatorischen Ursache/Wirkungs-Kette folgende Konsequenzengruppen werden die ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale, die interne und die externe Abgestimmtheit

dieser Merkmale sowie die Aktivitätsergebnisse der Unternehmungssubsysteme und der Gesamtunternehmung im einzelnen dargestellt.

Innerhalb der ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale im besondern folgen den Merkmalen erster Ordnung (Person der Aktionsträger, Anlagen, faktische Organisation) die Merkmale zweiter Ordnung (Bild der Arbeitssituation, Zufriedenheit, Bedürfnisbefriedigung der Aktionsträger) sowie die Merkmale dritter Ordnung (Verhaltensdispositionen der Aktionsträger, Auslastung der Aktionsträger und Anlagen). Die faktische Organisation ist zum einen Konsequenz der formalen Organisation sowie weiterer Aktionsvariablen und Merkmale der Unternehmung und zum andern Bestimmungsfaktor der nachgelagerten Zwischenvariablen.

Wegen der grossen Bedeutung der Aktionsträger für das Unternehmungsergebnis wird kurz auf die Bestimmungsgründe menschlicher Leistung und Theorien zur Erklärung menschlichen Leistungsverhaltens eingetreten.

Im letzten Teil schliesslich werden grundsätzliche Möglichkeiten zur Vereinfachung der ausführlichen Konsequenzenkataloge aufgezeigt. Die vorgelegten Merkmalskataloge lassen sich in allen Phasen des Entscheidprozesses mit Nutzen anwenden.

ANHANG

Tabelle 1: Die Aktivitätsergebnisse der dem obersten Führungsdreieck unterstellten Abteilungen, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten

Abteilungen	Abteilungsergebnisse			Ergebnisbewertung		Verbesserungsbedürfnisse/ Dringlichkeiten			
	Ergebniskomponenten		Differenzen	Kurzfristig erfolgswirksame E	Längerfristig erfolgswirksame E	Kurzfristige V	D	Längerfristige V	D
	Output	Input	Verhältniszahlen						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Produktbereich A									
- Entwicklung/Konstruktion									
- Produktion									
- Verkauf									
- Kunden- und Montagedienst									
- Technischer Beratungsdienst									
- Gesamtbereich									
Produktbereich B									
- Entwicklung/Konstruktion									
- Produktion									
- Verkauf									
- Technischer Beratungsdienst									
- Gesamtbereich									
Produktbereich C									
- Entwicklung/Konstruktion									
- Produktion									
- Verkauf									
- Technischer Beratungsdienst									
- Gesamtbereich									
Betriebswirtschaft									
- Rechnungswesen									
- Datenverarbeitung									
- Zentraleinkauf									
- Versicherungen, Pensionskasse									
Technik									
- Qualitätsförderung									
- Technische Dienste									
- Wertanalyse und Normenwesen									
- Zentrale Entwicklung									
Personalwesen									
Planung und Organisation									

D: Dringlichkeiten E: Ergebnisse V: Verbesserungsbedürfnisse

Tabelle 2: Die Aktivitätsergebnisse je Aktionsträger des obersten Führungsdreiecks, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten

Aktionsträger: .....

Aktivitätsergebnisse ...	Ergebniswertung			Verbesserungsbedürfnisse/Dringlichkeiten	
	Erfüllungsqualität	Erfüllungszeitpunkt	Erfüllungszeitdauer	Verbesserungsbedürfnisse	D
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1 in Erfüllung der originären Aufgaben					
11 Sachergebnisse					
- Kurzfristig erfolgswirksam					
- Längerfristig erfolgswirksam					
12 Leitungsergebnisse					
- Zielvorgabe					
- kurzfristig					
- längerfristig					
- Führung					
- Information					
- Koordination					
- Kontrolle					
- Organisation					
- Personalauswahl					
- Auswahl von Anlagen und Einrichtungen					
2 in Erfüllung der Aufgaben als unterstellter Aktionsträger					
21 Sachergebnisse					
22 Ergebnisse als Stellvertreter					
23 Information des Vorgesetzten					
3 in Erfüllung der Aufgaben als gleichgeordneter Aktionsträger					
31 Sachergebnisse					
32 Ergebnisse als Stellvertreter					
33 Information					
4 in Erfüllung weiterer Aufgaben					
41 Wirtschaftlichkeit des Sachmittelverbrauchs					
42 Ergebnis Weiterbildung					
43 Ergebnis Selbstkontrolle					

D: Dringlichkeiten

Tabelle 3: Die Aktivitätsergebnisse je Funktionsbereich der Unternehmung, die Aktivitätsergebnisse der Gesamtunternehmung, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten

Funktionsbereiche	Aktivitätsergebnisse						Verbesserungsbedürfnisse/Dringlichkeiten			
	kurzfristig erfolgswirksam			längerfristig erfolgswirksam			kurz- bis mittelfristig		längerfristig	
	Umschreibung	G	B	Umschreibung	G	B	V	D	V	D
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
I Aktivitätsergebnisse nach Funktionsbereichen										
1 Gesamtführung der Unternehmung										
11 Zielbestimmung										
- Bestimmung des allg. Zielsystems										
- Koordination der Bereichsziele										
12 Systemgestaltung										
- Bestimmung Leistungspotential										
- Bestimmung grundsätzliche Unternehmungsstruktur										
13 Prozessabwicklung										
- Bestimmung allg. Verhaltensnormen										
- Einleitung wichtigste Führungsprozesse										
- Treffen von Einzelentscheidungen von grosser Tragweite										
- Ueberwachung des Unternehmungsgeschehens in den groben Zügen und Wertung der erzielten Ergebnisse										
2 Weitere Funktionsbereiche										
21 Produktentwicklung										
211 Grundlagenforschung										
212 Angewandte Forschung										
- Neuentwicklungen										
- Weiterentwicklungen										
22 Produktion										
23 Absatz										
24 Personalwesen										
25 Anlagenwirtschaft										
26 Materialwirtschaft										
27 Informationswesen										
28 Finanzwesen										
3 Koordinationsgrad der Bereichsergebnisse										
II Aktivitätsergebnisse der Gesamtunternehmung										
1 Gesamtleistung		-			-					
2 Gesamtaufwand		-			-					
3 Gesamtergebnis		-			-					

B: Bewertung D: Dringlichkeit G: Gewicht des Funktionsbereichs V: Verbesserungsbedürfnis

Tabelle 4: Verhaltensdispositionen, Verhaltensindikatoren und Auslastung der Aktionsträger und Anlagen der obersten Leistungseinheit, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten

Merkmale	Bewertung der Merkmale je Aktionsträger					Verbesserungsbedürfnisse/Dringlichkeiten									
						AT 1		AT 11		AT 12		...		AT 1n	
	AT 1	AT 11	AT 12	...	AT 1n	V	D	V	D	V	D	V	D	V	D
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1 Merkmale des obersten Führungsdreiecks															
11 Verhaltensdispositionen der Aktionsträger															
- Zielidentifikation															
- Leistungsbereitschaft															
- Kooperationsbereitschaft															
- Widerstand gegen Organisation															
12 Verhaltensindikatoren															
- Absenzen															
13 Auslastung der Aktionsträger															
- Qualitative Auslastung															
- Quantitative Auslastung															

	Bewertung der Merkmale je Abteilung					Abt. 11		Abt. 12		...		...		Abt. 1n	
	Abt. 11	Abt. 12	...	...	Abt. 1n	V	D	V	D	V	D	V	D	V	D
2 Merkmale der unterstellten Abteilungen															
21 Verhaltensmerkmale der Aktionsträger (global)															
- Zielidentifikation															
- Leistungsbereitschaft															
- Kooperationsbereitschaft															
- Widerstand gegen Organisation															
22 Verhaltensindikatoren															
- Absenzen															
- Personalfluktuation															
23 Auslastung der Aktionsträger (global)															
- Qualitative Auslastung															
- Quantitative Auslastung															
24 Auslastung der Anlagen (global)															
- Qualitative Auslastung															
- Quantitative Auslastung															

Abt.: Abteilung AT: Aktionsträger D: Dringlichkeiten V: Verbesserungsbedürfnisse

Tabelle 5: Das Bild der Aktionsträger des obersten Führungsdreiecks von der Arbeitssituation, die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten

Aktionsträger: .....

Elemente der Arbeitssituation	Bild der Arbeitssituation	Zufriedenheit mit der Arbeitssituation	Verbesserungsbedürfnisse/ Dringlichkeiten	
			Verbesserungsbedürfnisse	D
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 Aufgaben, konkretisierende Angaben zu den Aufgaben, Kompetenzen				
11 Aufgaben (vgl. Tab. 6)				
12 Ziele und Unterziele				
13 Weisungen, Aufträge, Arbeitspläne				
14 Kompetenzen				
2 Informationen im Dienste der Aufgabenerfüllung				
3 Aktionsträger				
31 Führung				
311 Leistungsfähigkeit				
312 Verhaltensdispositionen				
313 Führungsverhalten				
- Anerkennung und Kritik				
- Wärme bei der Aufgabenerfüllung				
- Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung				
- Konfliktregelung				
- Kontrolle				
314 Bisherige Aktivitätsergebnisse				
32 Gleichgestellte Aktionsträger				
321 Leistungsfähigkeit				
322 Verhaltensdispositionen				
323 Bisherige Aktivitätsergebnisse				
33 Unterstellte Aktionsträger				
331 Leistungsfähigkeit				
332 Verhaltensdispositionen				
333 Bisherige Aktivitätsergebnisse				
34 Die eigene Person				
341 Leistungsfähigkeit				
342 Verhaltensdispositionen				
343 Bisherige Aktivitätsergebnisse				
4 Persönliche Arbeitsbedingungen				
41 Ausbildung durch Unternehmung				
42 Entfaltungsmöglichkeiten				
43 Status, Titel, besondere Befugnisse				
44 Entlohnung				
45 Spesen				
46 Sozialleistungen				
47 Ferien				
48 Arbeitsplatz				
- Ort				
- Produktionsmittel				
- Materialien				
- Energie				
5 Umwelt				

D: Dringlichkeiten

Tabelle 6: Die Aufgaben je Aktionsträger des obersten Führungsdreieckes im besondern, die Zufriedenheit mit den Aufgaben, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten

Aktionsträger: .....

Aufgaben	Merkmalsausprägung								Zufriedenheit mit den Aufgaben	Verbesserungsbedürfnisse	D
	Zeitbedarf	Klarheit A	Klarheit K	Klarheit V	Abgestimmtheit A/K/V	Notwendigkeit A	A-Ueberlappungen	Ueberschaubarkeit/B			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1 Originäre Stellenaufgaben											
11 Sachaufgaben											
.....											
.....											
.....											
12 Leitungsaufgaben											
- Zielvorgaben											
- Führung											
- Information											
- Koordination											
- Kontrolle											
- Organisation											
- Personalauswahl											
- Auswahl von Anlagen											
2 Aufgaben als untergeordnete Stelle											
21 Sachaufgaben											
22 Information											
23 Stellvertretung											
3 Aufgaben als gleichgeordnete Stelle											
31 Sachaufgaben											
32 Information											
33 Stellvertretung											
4 Uebrige Aufgaben											
41 Wirtschaftlicher Sachmittelverbrauch											
42 Weiterbildung											
43 Selbstkontrolle											
44 Weitere Aufgaben											

A: Aufgabe B: Beherrschbarkeit D: Dringlichkeit K: Kompetenz V: Verantwortung

Tabelle 7: Bedürfnisbefriedigungsgrade je Aktionsträger des obersten Führungsdreiecks, Verbesserungsbedürfnisse und deren Dringlichkeiten

Bedürfnisbefriedigungsgrade / Bedürfnisse	je Aktionsträger						Oberstes Führungsdreieck
	AT 1	AT 11	AT 12	...	...	AT 1n	
	Verbesserungsbedürfnisse/Dringlichkeiten						
VB D	VB D	VB D	VB D	VB D	VB D	VB D	VB D

AT: Aktionsträger D: Dringlichkeiten VB: Verbesserungsbedürfnisse

Tabelle 8: Die Bilder der Arbeitssituation, die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, die Bedürfnisbefriedigungsgrade der dem obersten Führungsdreieck unterstellten Abteilungen, dringliche Verbesserungsbedürfnisse

Elemente der Arbeitssituation \ Abteilungen	Abteilung 11			Abteilung 12			Abteilung 13			...			Abteilung 1n		
	Bild der Arbeitssituation	Z	D	Bild der Arbeitssituation	Z	D	Bild der Arbeitssituation	Z	D	Bild der Arbeitssituation	Z	D	Bild der Arbeitssituation	Z	D
1 Aufgaben und Ziele (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
- Klarheit der Aufgaben in bezug auf															
- Quantität															
- Qualität															
- Zeit															
- Raum															
- Ziele															
- Anspruchsniveaus															
- Zeitliche Angemessenheit															
2 Informationen															
- Zuverlässigkeit															
- Ausreichender Umfang															
- Zeitliche Angemessenheit															
3 Aktionsträger															
31 Führung															
32 Aktionsträger der Abteilung															
4 Persönliche Arbeitsbedingungen															
41 Ausbildung															
42 Entfaltungsmöglichkeiten															
43 Status															
44 Entlohnung															
45 Spesen															
46 Sozialleistungen															
47 Ferien															
48 Arbeitsplätze															
- Räume (Q, Ze)															
- Produktionsmittel (Q, V)															
- Materialien (Q, V)															
- Energie (Q, V)															

Bedürfnisse \ Abteilungen	Bedürfnisbefriedigungsgrad	D	Bedürfnisbefriedigungsgrad	D	Bedürfnisbefriedigungsgrad	D	Bedürfnisbefriedigungsgrad	D	Bedürfnisbefriedigungsgrad	D

D: Dringliche Verbesserungsbedürfnisse Q: Qualität V: Verfügbarkeit Z: Zufriedenheit mit Arbeitssituation Ze: Zentralisationsgrad

Tabelle 9: Die ergebnisrelevanten Unternehmungsmerkmale erster Ordnung im obersten Führungsdreieck, dringliche Verbesserungsbedürfnisse

Merkmalsausprägungen / Merkmale	Oberstes Führungsdreieck insgesamt			Aktionsträger des obersten Führungsdreiecks											
				AT 1			AT 11			...			AT 1n		
	MA	B	D	MA	B	D	MA	B	D	MA	B	D	MA	B	D
1 Aktionsträger															
- Lebensalter/Dienstalter															
- Leistungsfähigkeit															
- Bedürfnisse															
2 Faktische Organisation															
21 Differenzierung															
211 Aufgabengliederung															
212 Unterstellungsverhältnisse															
- Funktionalisierungsgrad															
- Leitungsspanne															
- Unterstellte hierarchische Ebenen															
213 Delegation															
214 Partizipation															

Merkmalsausprägungen / Merkmale	Oberstes Führungsdreieck insgesamt		
	Merkmalsausprägung	B	D
215 Räumliche Strukturierung			
22 Integration			
221 Massnahmen zur Integration			
- Leitungsprozesse			
- Informationssystem			
- Koordinationssystem			
- Kontrollsystem			
- Projektablaufregelungen			
- Operative Abläufe			
- Konfliktlösungsprozess			
222 Kommunikation zwischen den Aktionsträgern			
3 Leistungsfähigkeit der Anlagen			

B: Bewertung D: Dringliches Verbesserungsbedürfnis MA: Merkmalsausprägung

Tabelle 10: Die Abgestimmtheit der faktischen Organisation auf die übrigen ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale und auf die Umwelt, die Beeinflussbarkeit der ergebnisbewirkenden Unternehmungsmerkmale

Abgestimmtheit faktische Organisation / Merkmale der faktischen Organisation, Beeinflussbarkeit	Beeinflussbarkeit der faktischen Organisation	Abgestimmtheit auf															
		Aktionsträger														Anlagen	Umwelt
		AT 1		AT 11		AT 12		...		...		...		AT 1n			
		LF	B	LF	B	LF	B	LF	B	LF	B	LF	B	LF	B		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
1 Faktische Organisation oberstes Führungsdreieck																	
11 Differenzierung																	
- Aufgabengliederung																	
- Unterstellungsverhältnisse																	
- Delegation																	
- Partizipation																	
- Räumliche Strukturierung																	
12 Massnahmen zur Integration																	
- Leitungsprozesse																	
- Informationssystem																	
- Koordinationssystem																	
- Kontrollsystem																	
- Projektablauforganisation																	
- Operative Abläufe																	
- Konfliktlösungsprozess																	
2 Beeinflussbarkeit Aktionsträger und Anlagen	-																
		Aktionsträger der Abteilungen															
		Abt. 11		Abt. 12		Abt. 13		...		...		...		Abt. 1n			
		LF	B	LF	B	LF	B	LF	B	LF	B	LF	B	LF	B		
3 Faktische Organisation der unterstellten Abteilungen																	
- Hauptaufgaben																	
- Leitungsprozesse																	
- Operative Abläufe																	
4 Beeinflussbarkeit Aktionsträger und Anlagen	-																

Abt.: Abteilungen AT: Aktionsträger B: Bedürfnisse LF: Leistungsfähigkeit

LITERATURVERZEICHNIS

Acker Heinrich B. (1966): Organisationsanalyse, Verfahren und Techniken praktischer Organisationsarbeit, 5. Auflage, Baden-Baden und Bad Homburg

Anderson R.C. und Ausubel D.P. (eds.) (1965): Readings in the Psychology of Cognition, New York

Angehrn Otto und Künzi Paul (Hrsg.) (1968): Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Zürich

Argyris Chris (1964): Integrating the Individual and the Organization, New York

Atkinson John William (ed.) (1958): Motives in Fantasy, Action and Society, Princeton, N.J.

Atkinson John William (1964): An Introduction to Motivation, Princeton, N.J.

Atteslander Peter (1969): Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin

Bendixen Peter (1969): Neuere Organisationsforschung in praktischer Sicht, Bemerkungen zu einem Buch von Jürgen Wild, ZfB 39, S. 600-604

Bennis Warren G. (1969): Changing Organizations, in: Bennis W.G./Benne K.D./Chin R. (eds.) , The Planning of Change, 2nd edition, London, S. 568-579

Bennis Warren G./Benne Kenneth D./Chin Robert (eds.) (1969): The Planning of Change, 2nd edition, London (1961)

Bleicher Knut (1969): Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen, ZfO 38, S. 31-40

- (1971): Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmungen, Baden-Baden und Bad Homburg

- (1976): Unternehmungsentwicklung und Organisationsplanung, 4. Teil, ZfO 45, S. 286-294

Capol Marco (1965): Die Qualifikation der Mitarbeiter als ganzheitliches Führungsmittel im industriellen Betrieb, Bern und Stuttgart

Cyert Richard M. und March James G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J. (zit. in Hill/Fehlbaum/Ulrich (1974:495))

Dale Ernest (1969): Management: Theory and Practice, 2nd edition, New York

Dienstbach Horst (1968): Die Anpassung der Unternehmungsorganisation, Zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Konzeption des "Planned Organizational Change", Diss. München

Duncan Robert B. (1972): Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, ASQ, S. 313-327

Fisch Gerald G. (1964): Gewinnbringende Organisation, München

Frese Erich (1969): Einflussgrössen organisatorischer Umstrukturierungsprozesse, ZfO 38, S. 134-141

Fuchs-Wegner Gertrud (1971): Zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Problem der Systemgestaltung, ZfO 40, S. 263-272

Gäfgen Gérard (1963): Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Untersuchungen zur Logik und ökonomischen Bedeutung des rationalen Handelns, Tübingen

Gore William J. und Dyson J.W. (eds.) (1964): The Making of Decisions, London

Graumann Carl Friedrich (1969): Motivation, Frankfurt am Main

Greiner Larry E. (1967): Patterns of Organization Change, HBR 45, May-June, S. 119-130

- (1972): Evolution and revolution as organizations grow, HBR 50, July-August, S. 37-46

Grochla Erwin (1969a): Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, ZfB 39, S. 1-22

Grochla Erwin (Hrsg.) (1969b): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart

Grochla Erwin (1972): Unternehmungsorganisation, Neue Ansätze und Konzeptionen, Reinbek bei Hamburg

Gruber H.E./Terrel G./Wertheimer M. (eds.) (1962): Contemporary Approaches to Creative Thinking, New York

Haidekker Dionys und Langosch Ingo (1975): Betriebswirtschaftliche Organisationsentwicklung, Ansätze zur Integration betriebswirtschaftlicher und verhaltensorientierter Organisationsarbeit, ZfO 44, S. 331-341

Häusler Joachim, unter Mitarbeit von Jürgen Demmel (1967): Der Führungsprozess in der industriellen Unternehmung, in: Stöhr Rudolf W. (Hrsg.): Unternehmensführung auf neuen Wegen, Wiesbaden, S. 19-86

Heckhausen Heinz (1963): Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation, Meisenheim/Glan

- (1965): Leistungsmotivation, in: Thomae H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 2: Allgemeine Psychologie II: Motivation, Göttingen, S. 602-702

Herzberg Frederick (1966): Work and the Nature of Man, Cleveland und New York

- (1968): One more time: How do you motivate employees?, HBR 46, January-February, S. 53-62

Hess Klaus (1961): "Befriedigender" Gewinn und betriebswirtschaftliche Preistheorie, Diss. Köln

Hill Wilhelm (1968): Zur Entwicklung der Theorie der Unternehmungsorganisation, in: Angehrn Otto und Künzi Paul (Hrsg.): Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Zürich, S. 225-241

Hill Wilhelm/Fehlbaum Raymond/Ulrich Peter (1974): Organisationslehre, Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bern und Stuttgart

Höhn Reinhard (1966): Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, Bad Harzburg

Johnson Richard A./Kast Fremont E./Rosenzweig James E. (1967): The Theory and Management of Systems, 2nd edition, New York 1967 (1963)

Katz Daniel und Kahn Robert L. (1966): The Social Psychology of Organizations, New York

Kieser Alfred (1974): Der Einfluss der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung, ZfO 43, S. 302-314

Kirsch Werner (1970): Entscheidungsprozesse I, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden

Kirsch Werner (1971a): Entscheidungsprozesse II, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden

- (1971b): Entscheidungsprozesse III, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden

Klein Heinz Karl (1971): Heuristische Entscheidungsmodelle, Neue Techniken des Programmierens und Entscheidens für das Management, Wiesbaden

Kloidt Heinrich (Hrsg.) (1969): Betriebswirtschaftliche Forschung in internationaler Sicht, Berlin

König René (Hrsg.) (1967): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Erster Band, 2. veränderte Auflage, Stuttgart

- (1969): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band II, Stuttgart

Koontz Harold und O'Donnell Cyril (1959): Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, 2nd edition, New York

Kosiol Erich (1962): Organisation der Unternehmung, Wiesbaden

- (1973): Organisation - der Weg in die Zukunft, ZfO 42, S. 3-11

Kosiol Erich/Szyperski Norbert/Chmielewicz Klaus (1965): Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (einschliesslich ihrer Beziehungen zur Organisations-, Automations- und Unternehmensforschung), ZfbF 17, S. 337-378

Krelle Wilhelm (1968): Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen

Kubicek Herbert (1975): Empirische Organisationsforschung, Konzeption und Methodik, Stuttgart

Lattmann Charles (1975): Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, Zwecke und Aufgaben von Qualifikationssystemen, Bern

Lawrence Paul R. und Lorsch Jay W. (1967): Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration, Boston

Likert Rensis (1961): New Patterns of Management, New York

- (1967): The Human Organization, Its Management and Value, New York

Lindelaub Horst (1975): Zur Durchsetzung von Organisationskonzepten und der Notwendigkeit ihrer Absicherung, ZfO 44, S. 241-244

Litwin George H. und Stringer Robert A. jr. (1968): Motivation and Organizational Climate, Boston

Luhmann Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin

March James G. (ed.) (1965): Handbook of Organizations, Chicago

March James G. und Simon Herbert A. (1958): Organizations, New York

Maslow A.H. (1954): Motivation and Personality, New York

Mayntz Renate (1963): Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg

Mayntz Renate/Holm Kurt/Hübner Peter (1969): Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Köln und Opladen

Mayntz Renate und Ziegler Rolf (1969): Soziologie der Organisation, in: König René (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band II, Stuttgart

McClelland David C. (1958): Methods of Measuring Human Motivation, in: Atkinson John W. (ed.): Motives in Fantasy, Action and Society, Princeton, N.J., S. 7-42

- (1965): Achievement Motivation Can Be Developed, HBR 43, November-December, S. 6-24, 178

- (1966): Die Leistungsgesellschaft, Psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung, Stuttgart

McClelland David C./Atkinson John W./Clark Russell A./Lowell Edgar L. (1953): The Achievement Motive, New York

McGregor Douglas (1960): The Human Side of Enterprise, New York

Menzl Andreas und Nauer Ernst (1972): Das Funktionendiagramm, Ein flexibles Organisations- und Führungsmittel, Bern

Miller E.J. und Rice A.K. (1967): Systems of Organization, London

Müller Markus M. (1974): Leistungsbewertung von Führungskräften, Entwicklung und Anwendung eines neuen Modells, Bern

Müller Walter (1967): Grundzüge einer Lehre von der Unternehmungspolitik, DU, S. 3-16

- (1973): Personallehre, Vorlesungsskriptum, Bern

- (1976a): Organisationslehre, Vorlesungsskriptum, Bern

- (1976b): Einführung in die Entscheidungstheorie, Vorlesungsskriptum, Bern

Müller Werner (1971): Kaderentwicklung und Kaderplanung, Theoretische und instrumentelle Grundlagen, Bern, Stuttgart, Wien

Neuberger Oswald (1974a): Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart

- (1974b): Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart

Newell A./Shaw J.C./Simon Herbert A. (1962): The Process of Creative Thinking, in: Gruber H.E./Terrel G./Wertheimer M. (eds.): Contemporary Approaches to Creative Thinking, New York, S. 63 ff. (zit. in Kirsch W. (1970:94))

Newell A./Simon H.A./Shaw J.C. (1965): Elements of a Theory of Human Problem Solving, in: Anderson R.C. und Ausubel D.P. (eds.) : Readings in the Psychology of Cognition, New York, S. 133 ff. (zit. in Kirsch W. (1971a:169))

Price James L. (1968): Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions, Homewood, Ill.

Reitman Walter R. (1964): Heuristic decision procedures, open constraints, and the structure of ill-defined problems, in: Shelly Maynard W. II und Bryan Glenn L. (eds.): Human Judgements and Optimality, New York, S. 282-315

Rescher Nicholas (ed.) (1966): The Logic of Decision and Action, Pittsburgh

Rohner Jürg (1976): Reorganisation industrieller Unternehmungen, Bern und Stuttgart

Schmidt Götz (1975): Organisation, Methode und Technik, 2. erweiterte Auflage, Giessen

Schott Gerhard (1970): Kennzahlen, Instrument der Unternehmensführung, 3., völlig neubearbeitete Auflage, Stuttgart und Zürich

Schwarz Horst (1968): Arbeitsplatzbeschreibungen, 2. Auflage, unveränderter Nachdruck der 1. Auflage, Freiburg i.B.

Scott William G. (1967): Organization Theory, A Behavioral Analysis for Management, Homewood, Ill.

Seeli Peter (1961): Die persönliche Bewertung, Bern und Stuttgart

Segesser Werner (1966): Leistungsstandards für Führungskräfte, Bern

Seiler John A. (1967): Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood, Ill.

Shelly Maynard W. II und Bryan Glenn L. (eds.) (1964): Human Judgements and Optimality, New York

Simon Herbert A. (1957a): Models of Man, Social and Rational, New York

- (1957b): Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 2nd edition, seventh printing 1959, New York

- (1964): A Behavioral Model of Rational Choice, in: Gore William J. und Dyson J.W. (eds.): The Making of Decisions, London, S. 111-127

- (1966): The Logic of Heuristic Decision Making, in: Rescher Nicholas (ed.): The Logic of Decision and Action, Pittsburgh, S. 1-20

Simon Herbert A. und Newell Allen (1958): Heuristic Problem Solving: The Next Advance in Operations Research, OR, S. 1-10

Staehle Wolfgang H. (1967): Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, Diss. München

Stöhr Rudolf W. (Hrsg.) (1967): Unternehmensführung auf neuen Wegen, Wiesbaden

Stratmann Hans-Georg (1968): Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsorganisation, Diss. München

Stückmann Günther (1968): Der Berufserfolg als Motivationsphänomen, Berlin

Taylor Donald W. (1965): Decision Making and Problem Solving, in: March James G. (ed.): Handbook of Organizations, Chicago, S. 48-86

Thomae H. (Hrsg.) (1965): Handbuch der Psychologie, Bd. 2: Allgemeine Psychologie II: Motivation, Göttingen

Tlach Peter (1966): Führungsstile in der Unternehmung, DU 20, S. 134-152

Traxler Roland (1974): Arbeitsumschreibung und Leistungsbeurteilung als methodische Mittel für die Führung von Angestellten, Erfahrungen bei der Einführung, dargestellt am Beispiel einer chemischen Grossunternehmung, Diss. Hochschule St.Gallen

Ulrich Hans (1965): Organisations-Brevier, 4., unveränderte Auflage, Bern

- (1969): Betrachtungen zum Organisationsgrad von Unternehmungen, in: Kloidt Heinrich (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Forschung in internationaler Sicht, Berlin, S. 193-205

- (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2., überarbeitete Auflage, Bern und Stuttgart (1968)

Ulrich Peter (1975): Organisationsentwicklung, Ein neues Feld der Führungsausbildung, IO 44, S. 274-278

Weilenmann Gottfried und Stampa Walter (1969): Büro-Organisation in der Praxis, Zürich

Wild Jürgen (1966): Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Entwurf eines Wissenschaftsprogramms, Berlin

- (1967): Zur praktischen Bedeutung der Organisationstheorie, ZfB 37, S. 567-592

- (1969a): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre: Gegenwartsstand und Zukunftsperspektiven, ZfO 38, S. 3-9

- (1969b): Organisatorische Theorien, Aufbau und Aussagegehalt, in: Grochla Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, Sp. 1265-1280

ABKÜRZUNGEN

ASQ	Administrative Science Quarterly
DU	Die Unternehmung
HBR	Harvard Business Review
IO	Industrielle Organisation
OR	Operations Research
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

ifo druck
laubanger 15
8600 bamberg
tel.: 0951/6 4321